

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

**TYÖKIERRON JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUDEN  
MAHDOLLISUUDET  
YHTEISKUNNALLE, ORGANISAATIOILLE JA YKSILÖLLE**

Hallintotiede

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2014

Ohjaaja: Petri Virtanen

Merja Rasi

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	RASI, MERJA
Tutkielman nimi:	Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle
Pro gradu -tutkielma:	136 sivua
Aika:	Toukokuu 2014
Avainsanat:	Työkierto, työvoiman liikkuvuus, osaamisen kehittäminen, kehittämisen edistäminen, yhteiskunta, organisaatio, yksilö

---

Tässä tutkielmassa selvitetään työkierron ja työvoiman liikkuvuuden ulottuvuuksia kolmen kategorian kautta eli yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimus on tärkeä muun muassa sen ajankohtaisuuden vuoksi, sillä Euroopan Unionissa ja myös Suomessa on korostettu rakenneuudistuksien merkitystä tulevaisuuden kehityksen takaajina ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin lisääjinä. Työkierrolla ja työvoiman liikkuvuudella voidaan kehittää yhteiskuntaa, organisaatiota ja yksilöä oppivaisempaan suuntaan, jolloin voidaan edistää ja rakentaa perustavanlaatuisia pohjaa taloudelliselle vauraudelle ja kestäväälle kehitykselle.

Tutkimusaineistoa on lähestytty kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen perustuen. Tutkittavaa kohdetta selittäviä ilmiöitä on pyritty tulkitsemaan ja ymmärtämään. Tutkimusaineisto on kerätty kevään 2014 aikana Internetistä, Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista ja eri jounaaleista sekä EU:n komission Internet-sivuilta.

Tutkimustulosten perusteella työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuutta kehittämisen edistäjänä yhteiskunnassa, organisaatiossa ja yksilötasolla.

Avainsanat: työkierto, työvoiman liikkuvuus, osaamisen kehittäminen, kehittämisen edistäminen, yhteiskunta, organisaatio, yksilö.

# **SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 TUTKIMUKSEN MERKITYS</b>	<b>8</b>
2.1 Yleistä	8
2.2 Tutkimusongelma	9
2.3 Tutkimuksen aineisto ja menetelmä	11
2.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
2.5 Yhteenveto	14
<b>3 TYÖKIERTO JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUTTA KOSKEVA KIRJALLISUUSKATSAUS</b>	<b>15</b>
3.1 Työkierto	15
3.1.1 Millaisia yhteiskuntaa kehittäviä vaikutuksia työkierro voi edistää?	15
3.1.2 Miten työkierro voi edistää organisaation oppimista?	16
3.1.3 Millaisia valmiuksia työkierro voi lisätä yksilölle?	18
3.1.4 Työkierroa koskeva kirjallisuus	19
3.2 Työvoiman liikkuvuus	43
3.2.1 Miten työvoiman liikkuvuus voi edistää yhteiskunnallista kehitystä?	43
3.2.2 Miten organisaatiot voivat hyötyä työvoiman liikkuvuudesta?	44
3.2.3 Mitä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yksilölle?	46
3.2.4 Työvoiman liikkuvuutta koskeva kirjallisuus	47
3.3 Yhteenveto	64
<b>4 KANSALLINEN TILANNE TYÖKIERRON JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUDESTA ERI INSTITUUTTIEN NÄKÖKULMASTA MÄÄRITELTYNÄ</b>	<b>66</b>
4.1 Etujärjestöt	66
4.1.1 Työkierroa näkökulmasta	66
4.1.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta	73
4.2 Suomen hallitus	76
4.2.1 Työkierroa näkökulmasta	76
4.2.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta	79
4.3 Valtio ja kunnat	82
4.3.1 Työkierroa näkökulmasta	82
4.3.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta	90
4.4 Yhteenveto	95

<b>5 EUROOPAN KOMISSION KANNANOTOT KOSKIEN TYÖKIERTOJA JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUTTA</b>	<b>97</b>
5.1 EU:n komission julkaisut työkierrosta	97
5.2 EU:n komission julkaisut työvoiman liikkuvuudesta	103
5.3 Yhteenveto	107
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>110</b>
6.1 Tutkimuskirjallisuutta koskeva yhteenveto	110
6.2 Empiiristä aineistoa koskeva yhteenveto työkierrosta ja työvoiman liikkuvuudesta	116
6.3 Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia	125
<b>7 KIRJALLISUUS</b>	<b>127</b>

# 1 JOHDANTO

Työelämän kehittäminen ja johtaminen vaativat jatkuvaa elinikäistä oppimisprosessia sekä yksilön osaamisen kehittämistä. Myös organisaatiot tarvitsevat pysyäkseen elinvoimaisina ja eheinä jatkuvaa kasvua ja uusiutumista, jotta ne voisivat taata tuottavuuden kriteerin, säilyttää kilpailukykyänsä, lisätä suorituskykyään ja menestyä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. EU:n komissio on myös edellyttänyt aktiivisen työmarkkinapolitiikan lisäämistä ja koulutuksen uudistamista, jotta työntekijät voisivat omata sellaiset taidot ja tiedot, että organisaatiot voisivat säilyttää kilpailukykyänsä ja olla innovatiivisia ja pystyisivät luomaan ja turvaamaan työpaikkoja.

Tutkielmani perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuusosioon. Tässä tutkielmassa tarkastelen työkiertoa eri näkökulmista, aspekteista ja tarkoitan työkierrolla työntekijän siirtymistä omalta paikalta toiseen tehtävään määrätyn ajaksi organisaation eri tasoilla ja henkilökierrolla sekä tehtäväkierrolla tarkoitan tässä tutkielmassa samaa asiaa kuin työkierto. Lisäksi on myös tarkoitus tarkastella työkiertoa Suomen hallituksen, valtion, kuntien ja etujärjestöjen osalta, kuinka niissä on työkierto otettu huomioon esimerkiksi julkisen sektorin kehittämisvälineenä ja miten työkiertoa on sovellettu käytännössä, vai onko sitä sovellettu? Tarkastelen työkiertoa myös EU:n tasolla, lähinnä komission osalta, millä tavoin EU:n tasolla työkierto tulee esimerkiksi esille koulutusmallina ja kehittämisvälineenä. Tarkastelen myös työvoiman liikkuvuutta EU:n alueella yleisesti, organisaation sisällä sekä maahanmuuttoa EU:n alueelle ja siihen liittyviä rajoitteita. Tarkoitan tässä työvoiman liikkuvuudella työperäistä työvoiman liikkuvuutta ja työvoiman siirtymistä työmarkkinoilla sekä työmarkkinoille EU:n alueella tai EU:n alueelle. Tarkoitus on etsiä ja pyrkiä muun muassa löytämään yhteyksiä työkierron ja työvoiman liikkuvuuden välillä, eli synergioita, jotta olisi mahdollista saada erittäin laaja kuva näiden ilmiöiden yhteisvaikutuksista organisaatiotasolla ja laajemmaltikin.

Työkiertoa on käytetty oppimisen kehittämisen välineenä, mikä antaa mahdollisuuden organisaatiossa toiminnalliseen ja sisäiseen joustavuuteen. Työkierron avulla voidaan muun muassa rikastuttaa yksilön taitoja ja pätevyyttä, edesauttaa yksilöä ymmärtämään paremmin organisaation tavoitteita ja sitä kautta voidaan sitouttaa hänet paremmin organisaatioon itseensä. Näin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi yksilön työllistymiseen työmarkkinoilla, mikä auttaa myös torjumaan työttömyyttä.

Työkierto asettaa myös haasteita organisaatiolle, sillä se lisää yleensä työmäärää ja laskee tuottavuutta siellä, mistä puuttuu työntekijöitä, kun yksilöt ovat työkierrossa. Hyvällä työkierron suunnittelulla ja tiedotuksella voidaan ehkäistä huonolaatuisen työn organisointia ja vähentää negatiivisia ilmentymiä organisaatiossa. Organisaation resurssien rajallisuudesta johtuen voivat myös yksilön laaja-alaiset kehittämismahdollisuudet jäädä pintapuolisiksi ja rajallisiksi.

Työvoiman liikkuvuuden avulla pyritään takaamaan vakaa työllisyys sekä vastaamaan väestörakenteen muutoksiin ja ammattitaitoisen työvoiman tarpeisiin EU:n jäsenmaissa. Haasteita EU:n alueella aiheuttavat myös kouluttamattoman työvoiman ja joustavien työmarkkinoiden tarve, joten EU:n komissio on omilla toimenpiteillään pyrkinyt työvoiman liikkuvuuden parantamiseksi vähentämään joitakin rajoitteita maahanmuuttajille tarjoamalla esimerkiksi pitkäaikaisempia viisumeita vilpittömässä mielessä asialla oleville maahanmuuttajille sekä mahdollisuuden eläkkeisiin ja joihinkin etuisuuksiin, jotka voisivat edistää myös maahanmuuttotyövoiman paluuta takaisin kotimaahan. EU:n komission tavoitteena on myös parantaa EU:n sisällä työntekijöiden liikkuvuutta ja palveluja, jotta voitaisiin edistää lisää Euroopan integraatiota.

Tässä tutkielmassa pyrin etsimään ja löytämään vastauksia tutkimusaineistostani kvalitatiivisen sisällönanalyysin kautta; millaista hyötyä työkierto ja työvoiman liikkuvuus voivat tarjota yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle sekä pyrin tuomaan esiin niitä seikkoja, minkä vuoksi työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta voitaisiin suosia julkisella sektorilla laajemmin kuin nykyisin on tehty. Kun päätöksentekohierarkioita pyritään madaltamaan, silloin työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta voitaisiin hyödyntää muun muassa yksilön laaja-alaisen oppimisen kautta ja paineensietokyvyn kasvun myötä päätöksenteon jakaminen organisaatiossa olisi helpompaa esimerkiksi tiimeissä. Työtyytyväisyyden ja motivaation lisääntymisen kautta voitaisiin organisaation kilpailukykyä ja suorituskkyä ylläpitää ja tehostaa entistä paremmin ja nopeammin.

Kehitettäessä julkisia palveluja ja pyritäessä lisäämään asiakastytytyväisyyttä työkierto ja työvoiman liikkuvuus tuovat esille ihan uusia mahdollisuuksia yhteiskunnallisestikin ajateltuna. Kun pysytään estämään työhön tylsistymistä, tuomaan paremmin esille ongelmia, joihin tarvitsee puuttua, ja pystytään paremmin tukemaan yksilöä ja arvostamaan häntä sekä voidaan siirtää yksilön osaamista sinne, missä on tarvetta, niin on mahdollisuus kehittää organisaatiota ymmärtävämpään suuntaan ja esimerkiksi organisaation uudelleenjärjestelyjen kautta on mahdollisuus kasvattaa niitä tukipilareita, joiden varaan muun muassa yhteiskunnallista hyvinvointia voidaan rakentaa.

Taloudellisen taantuman aikana on erikoisen tärkeää sekä yhteiskunnalle että organisaatiolle se, että on hyödynnetty kaikki mahdollisuudet, joiden avulla on mahdollista selviytyä hengissä ja löytää sellaiset innovaatiot ja motivaattorit, jotka takaavat laadullisen, eheän, läpinäkyvän ja joustavan rakenteen organisaatiossa, jotta talouskasvu ja kilpailukyky olisi mahdollista säilyttää myös muutosprosessien aikana.

Väestöpohjan ikääntyessä Suomessa on mietittävä erilaisia ratkaisuja, joilla voitaisiin taata hyvin toimivat työmarkkinat, jotta työvoimaa olisi riittävästi tarjolla siellä, missä sitä tarvitaan. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla olisi mahdollista esimerkiksi tukea ikääntyviä työntekijöitä ja myös johtajia pysymään työelämässä pitempään ja kehittämään itseään, jotta ammattitaito säilyisi ajan vaatimusten tasolla. Työvoiman liikkuvuuden takaamisella mahdollistetaan työn tarjonnan ja kysynnän kohdistaminen paremmin, millä on suuria vaikutuksia työllistettävyyteen ja työttömyyden ennaltaehkäisemiseen ja vähenemiseen.

Työvoiman liikkuvuuden ja työkierron merkitystä kehittämistyökaluina lisää tiedollisen osaamisen lisäksi se, että verkostoitumisen kasvaessa on helpompi löytää niitä kriteereitä, joiden avulla yhteistyön kautta voidaan nähdä paremmin niitä alueita, mihin kehittämistarpeita tulisi kohdentaa. Keskiyttäessä olennaisiin toimintoihin organisaatiossa voidaan lisätä organisaation itsetuntemusta sekä oman kulttuurin ja arvojen ymmärtämistä paremmin. Näin on helpompi saavuttaa organisaation kapasiteetin ja tuottavuuden kasvu sekä kilpailukykyyn paraneminen.

Työvoiman liikkuvuutta ja työkiertoa hyödyntämällä on mahdollista siis muun muassa parantaa tiedonkulkua organisaatiossa ja lisätä organisaation potentiaalisia voimavaroja, jakaa työvoimaa tehokkaammin organisaation eri tasoilla, estää syrjäytymistä, lisätä luottamusta organisaatioon itseensä ja yksilöiden välillä, parantaa rekrytointia ja niin edelleen. Tulee aina kuitenkin muistaa myös se, mitä paremmin suunnitellaan ja yksilöidään kehittämishankkeet ja rakenneuudistuksien strategiat, sitä paremmin ne myös hyödyntävät yhteiskuntaa, organisaatiota ja lopulta myös yksilöä. Tutkielmani pohjalta kaikki edellä mainitut asiat tulevat todennetuksi ja lisäksi työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla on mahdollista myös parantaa muun muassa organisaation suorituskykyä, tuottavuutta, kilpailukykyä sekä pitää yllä työllisyyttä ja terveitä työmarkkinoita yhteiskunnassa ja niin edelleen.

## 2 TUTKIMUKSEN MERKITYS

### 2.1 Yleistä

Tämän tutkielman tarkoituksena on löytää aikaisempien tutkimuksien pohjalta laadullisen sisällyksenanalyysin avulla merkityksiä sellaisille ilmiöille, kuten työkierto ja työvoiman liikkuvuus. Lisäksi on tarkoitus etsiä selityksiä näille ilmiöille yhteiskunnallisesta, organisationaalisesta ja yksilöllisestä näkökulmasta sekä pyrkiä löytämään vastauksia sille, miksi työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta tulisi suosia julkisella sektorilla, esimerkiksi työyhteisön kehittämiskeinoina, yksilön osaamisen kehittäjinä, työmarkkinoiden vakauden tasaajina ja työllisyyttä ylläpitävinä tekijöinä.

Tutkielmani ajankohtaisuutta lisää se, että Euroopan Unioni on rakenneuudistuspaketissaan tuonut esille, että organisaation menestyminen maailmassa riippuu ammattitaitoisesta ja muuntautumiskykyisestä työvoimasta. Oikeanlainen osaaminen ja kyky sopeutua muutoksiin vaikuttavat myönteisesti kilpailukykyyn, tuloksellisuuteen ja organisaation suorituskykyyn. EU:n vihreän kirjan Eurooppa 2020 -strategiassa painotetaan onnistuneita, hyviä käytäntöjä ja politiikkoja, joilla pyritään sopeutumaan rakennemuutoksiin ja -uudistuksiin kriisin jälkeisinä aikoina ja pyritään säilyttämään työvoiman kilpailukyky sekä helpottamaan siirtymistä työpaikasta toiseen ja edistämään työoloja sekä työllisyyttä. Yksittäiselle työntekijälle suunnattuja toimenpiteitä ovat joustavuutta edistävät toimenpiteet, esimerkiksi työkierto ja sisäisen ja ulkoisen liikkuvuuden edistämiseen tähtäävät toimenpiteet (esim. maantieteellinen ja ammatillinen liikkuvuus). (EU:n komission julkaisuja 2013.) Näillä toimilla on pyritty vaikuttamaan työmarkkinoiden dynaamisuuteen, organisaation osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta myös vakauttamaan yhteiskunnallista kehitystä ja ennakoimaan paremmin tulevaisuuden rakenneuudistuksia ja -muutoksia, jotka edesauttavat luomaan pohjaa yhteiskunnalliselle kestäväälle kehitykselle.

IMF on arvioinut Suomen taloutta ja todennut, että nopeilla ja rohkeilla rakenneuudistuksilla ja -muutoksilla (esim. lisäämällä työmarkkinoille osallistumista) voitaisiin vaikuttaa Suomen talouden positiiviseen kehittymiseen tulevaisuudessa. Muun muassa kohtuuhintaisten asuntojen määrän lisäämiseen tähtäävillä toimenpiteillä voitaisiin helpottaa työvoiman liikkuvuutta ja lisätä työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan kohtaamista yhteiskunnassa. (Talouselämälehti 2014.)



Hallinnon hajauttamisen ja erilaisten laadunparannusjärjestelmien lisäksi julkinen sektori tarvitsee pysyäkseen elinvoimaisena yhä enenemässä määrin uudistuksia, joilla voidaan parantaa tehokkuutta ja suorituskykyä organisaatioissa ja saada niin johtajien kuin työntekijöidenkin todellinen kapasiteetti käyttöön kokonaismääräisesti yhteisen edun nimissä. Organisaatiolle tulisi mahdollistaa kyky hyödyntää omia normejaan ja arvojaan ja käyttää erilaisia apuohjelmia, joiden avulla itsensä uudistaminen ja tehokkuus olisi mahdollista säilyttää. Tällä hetkellä julkisen ja yksityisen sektorin rajapinnat ovat lähentyneet toisiaan. Julkinen sektori tarvitsee pystyäkseen vastaamaan kasvavaan kilpailuun markkinoilla tehokkaita työkaluja, joiden avulla olisi mahdollista vastata tuleviin haasteisiin yhteiskunnassa. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden tarjoamia mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty tarpeeksi tällä hetkellä Suomessa, jotta esimerkiksi organisaatioiden rakenneuudistusten ja -muutosten aiheuttamiin haasteisiin voitaisiin vastata riittävän tehokkaasti sekä voitaisiin ennaltaehkäistä kriisitilanteiden syntymistä ja hallita muutosprosessia sekä lieventää sen aiheuttamia ongelmia paremmin. Niinpä Suomessa tulisikin ottaa myös julkisella sektorilla tehokkaammin käyttöön työkierron ja työvoiman liikkuvuuden tarjoamat aspektit.

## 2.2 Tutkimusongelma

Olen valinnut tässä tutkielmassani päätutkimusongelmaksi sen, **millaista hyötyä työkierto osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuus kehittämisen edistäjänä tarjoavat yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle (työntekijä)?** Tutkimuskysymyksen avulla pyrin saamaan vastauksia niihin ilmiöihin, joiden avulla työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta olisi mahdollista hyödyntää laaja-alaisesti yhteiskunnassa, organisaatioissa ja yksilötasolla ja lisäksi tavoitteena on myös pyrkiä löytämään merkityksiä sille, miksi on tärkeää kehittää juuri edellisen kaltaisia työkaluja ja yhteiskunnan rakenneuudistusten ja muutosprosessien vanavedessä ja saada uutta tietoa ja ymmärrystä työkierron ja työvoiman liikkuvuuden aspekteista kehittämisen välineinä. Alakysymyksiksi olen valinnut seuraavat kysymykset: millaisia yhteiskuntaa kehittäviä vaikutuksia työkierto voi edistää, miten työkierto voi edistää organisaation oppimista, millaisia valmiuksia työkierto voi lisätä yksilölle, miten työvoiman liikkuvuus voi edistää yhteiskunnallista kehitystä, miten organisaatiot voivat hyötyä työvoiman liikkuvuudesta, mitä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yksilölle? Alakysymysten avulla on tarkoitus täsmentää ja täydentää pääkysymyksen antamaa vastausta, jolloin olisi mahdollista saada luotettavampi ja täydellisempi kuva tutkittavasta ilmiöstä ja saada lisätietoa työkierron ja työvoiman liikkuvuudesta ja lisäksi löytää myös uusia merkityksiä ilmiöille (Taulukko 1).

<b>Päätutkimusongelma</b>	
<b>Millaista hyötyä työkierto osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuus kehittämisen edistäjänä tarjoavat yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle (työntekijä)?</b>	
<b>Työkierto</b>	<b>Työvoiman liikkuvuus</b>
Millaisia yhteiskuntaa kehittäviä vaikutuksia työkierto voi edistää?	Miten työvoiman liikkuvuus voi edistää yhteiskunnallista kehitystä?
Miten työkierto voi edistää organisaation oppimista?	Miten organisaatiot voivat hyötyä työvoiman liikkuvuudesta?
Millaisia valmiuksia työkierto voi lisätä yksilölle?	Mitä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yksilölle?

**Taulukko 1** Päätutkimusongelma ja alakysymykset

Tutkielmani tärkeyttä ja tutkimusongelman merkitystä korostaa yhteiskunnallisten muutosten ja uudistamistarpeiden ajankohtaisuus julkisella sektorilla, jotta yhteiskunnan kilpailukyky koko ajan muuttuvassa maailmassa olisi mahdollista säilyttää ja organisaation sekä yksilön kapasiteettikyky voitaisiin hyödyntää paremmin, jolloin organisaation suorituskyky ja tuottavuus olisivat mahdollista rakentaa kestävämmälle pohjalle ja yksilön elinikäinen oppimisprosessi mahdollistuisi yhä enenevässä määrin tuottaen positiivisia tuloksia, esimerkiksi mahdollisuuden horisontaaliseen työssä kehittymiseen ja kokonaisnäkemykseen omasta työstä sekä organisaatiosta.

Myös paljon haasteita tarjoaa tämän päivän yhteiskunnallinen ja organisationaalinen kehitys. Johtajuuskoulutuksen haasteet ovat yhä lisääntyvässä määrin tulleet esille, sillä moderniin johtamiseen pyritäessä ja hierarkioita purettaessa täytyisi löytää sellaisia työkaluja, joilla voitaisiin ratkaista ongelmia monisyisemmin kuin nykyisin ja sitä kautta muutoksiin sopeutuminen olisi helpompaa sekä yksilölle että organisaatiolle ja muutosvastarinta olisi myös helpommin hallittavissa. Tulee huomioida organisaation kulttuuriset tekijät ja arvot osana muutosprosessin etenemiskehitystä, jotta kokonaisvaltaista ja tavoitteellista toimintaa edistävä kehitys olisi mahdollista yhteiskunnassa.

Toiminnallisen joustavuuden kautta, kuten työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä, tavoitteiden saavuttaminen mahdollistuisi paremmin ja nopeammalla aikataululla ja mahdollisten virheiden tunnistaminen ja niiden korjaaminen ja sulauttaminen käytännön toimintaan olisi toteutettavissa helpommin niin yhteiskunnan, organisaation kuin myös yksilön tasolla. Työkierto ja työvoiman liikkuvuuden tutkiminen politiikan eri tasoilla, eli yhteiskunnan, organisaation ja yksilön tasolla, antavat laajan kuvan näiden käsitteiden pohjalta työkierron ja työvoiman liikkuvuuden sovellettavuudesta laajemmalti yhteiskunnassa luotaessa yhteiskunnallista kehitystä ja lujitettaessa niiden rakenteiden toimivuutta ja niin edelleen.

## **2.3 Tutkimuksen aineisto ja menetelmä**

Tutkimusaineisto on kerätty Internetistä ja Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista (elektroniset aineistot) sekä eri journaaleista massahauulla hakusanojen avulla työkierto (job rotation) ja työvoiman liikkuvuus (labour mobility) sekä EU:n komission sivuilta myös edellisten hakusanojen avulla. Lisäksi tutkimusaineistoa on kerätty myös Suomen hallituksen (esim. hallitusohjelma jne.), ministeriöiden (esim. työ- ja elinkeinoministeriö), valtion, kuntien ja etujärjestöjen (esim. EK, Akava, SAK jne./henkilöstötilinpäätökset jne.) Internet-sivuilta hakusanoilla työkierto (henkilökierto) ja työvoiman liikkuvuus. Tutkimusaineisto työkierrosta ja työvoiman liikkuvuudesta on kerätty tammi-helmikuussa 2014 ja tarkennettu (täsmähaku) haku aineistolle (työkierto ja työvoiman liikkuvuus) vuosien 2012 – 2014 pohjalta on suoritettu maaliskuussa ja huhtikuussa 2014. Tutkimuksessa on käytetty hyväksi myös tieteellisiä kirjallisuusjulkaisuja.

Tämän tutkimuksen aineistoa on tarkoitus analysoida kvalitatiivisen teoriapohjaisen sisällönanalyysin kautta pyrkien tulkitsemaan ilmiöitä ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta selittäviä ilmiöitä. Pyrin puhuttelemaan tutkittavaa aineistoani, jotta voisin löytää ratkaisun tutkimuskysymykseeni ja saisin myös riittävästi vastauksia tutkimusasetelmaa ajatellen.

Tuomi ym. kuvaavat sitä, että sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan tiivistetty, yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta kohteesta ja lisäksi pyritään etsimään merkityksiä tekstissä esiintyville ilmiöille ja luomaan kategorioita aikaisemman tiedon pohjalta etsimällä sisältöä aineistosta ja sen sisällä olevista lausumista. Näin voidaan tehdä johtopäätöksiä ja saadaan näkökulmaa aineiston sisältöön. (Tuomi ym. 2013, 103 – 104.) Tutkimuksen aineisto on tarkoitus analysoida

teema-alueitten kautta, eli kahden teeman kautta työkierron ja työvoiman liikkuvuuden pohjalta, ja sen jälkeen luokitella kolmeen kategoriaan, eli yhteiskunta, organisaatio ja yksilö. Luokkien pohjalta on tarkoitus löytää ja etsiä niitä hyötyjä, mitä kukin luokka tarjoaa aineistosta tulkinnan kautta oletuksena esimerkiksi yhteiskunnan osalta työllistettävyyden ja työllisyyden säilyttäminen, organisaation osalta suorituskyvyn ja tuottavuuden lisääntyminen ja yksilön osalta monitaitoisuuden ja sopeutumiskyvyn kehittyminen ja niin edelleen.

Sisällönanalyysin perusteella on mahdollista kokonaisvaltaisesti hahmottaa ja hakea tutkittavan aineiston sisällöstä ymmärrystä siitä, mistä on kyse, ja tutkijan on helpompi löytää tulkinnan ja oman oivalluksen kautta ilmiöiden antamat selitykset asioille olettaen tietysti, että tutkija ymmärtää, mitä oma aineisto pitää sisällään ja tutkimuskohde on koko ajan selkeänä mielessä. Tässä tutkielmassani olen myös pyrkinyt hyödyntämään Tuomen kuvaamaa tapaa analysoida sisältöä ja löytää merkityksiä ilmiöille. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista saada tarkempi ja syvällisempi kuva yhteiskunnalliselta, organisaatiolliselta ja yksilölliseltä tasolta työkierron ja työvoiman liikkuvuuden pohjalta esiin nostamistani ilmiöistä.

## **2.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tarkoitan tässä tutkielmassa työkierrolla työntekijän siirtymistä omalta paikalta toiseen tehtävään määräajaksi organisaation eri tasoilla, ja sisäisellä työkierrolla tarkoitan työntekijän siirtymistä saman organisaation sisällä eri yksiköiden välillä. Työvoiman liikkuvuudella tarkoitan tässä tutkielmassa työperäistä työvoiman liikkuvuutta, joka voi tapahtua oman maan sisällä kohti työmarkkinoita tai työvoiman siirtymistä työmarkkinoilla tai työmarkkinoille EU:n alueella. Työperäisellä maahanmuutolla tarkoitan tässä tutkielmassa lähinnä EU:n alueelle EU:n ulkopuolelta tapahtuvaa koulutetun työvoiman liikkuvuutta. Yksilöllä tarkoitan tässä tutkielmassa etupäässä työntekijää.

Työkiertoa voidaan pitää työkaluna, joka voi kehittää yksilön ammatillista itsetuntoa ja lisätä yksilön tietämystä omasta itsestään (esim. yksilö voi löytää omia piileviä kykyjään), antaa lisää rohkeutta yksilölle tarttua uusiin asioihin ja auttaa yksilöä sopeutumaan myös paremmin organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja tätä kautta yksilön on mahdollista lisätä omaa paineensietokykyään ja kapasiteettiaan toimia tuottavuutta edistävästi organisaatiossa. Työkierron myötä yksilö voi myös lisätä omaa hyvinvointiaan ja työtyytyväisyyttään, motivaatiokykyään sekä kantaa enemmän vastuuta omasta työstään organisaation yhteisen hyvän edistämiseksi. Työkierron pituuden tulisi

olla vähintään puoli vuotta, jotta voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti sen tarjoamat edut, kuten esimerkiksi sen yksilölle tarjoamat uralla etenemismahdollisuudet ja laaja-alaisen oppimisen kriteerin. Johtajille työkierto tarjoaa myös lisää ymmärrystä organisaation rakenteista ja toiminnoista, jolloin päätöksentekoon olisi mahdollista löytää uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia ja niin edelleen.

Työkierron avulla organisaatio voi kehittyä oppivaisempaan suuntaan, jolloin organisaatio voi toimia joustavammin ja kehittää itselleen sosiaalisia verkostoja, joiden avulla sen on mahdollista lisätä tiedollista osaamista ja sopeutumiskykyä ja toiminnallista dynamiikkaa sekä kasvattaa omaa suoriutuskykyään. Organisaatio voi myös työkierron avulla löytää sellaisia voimavaroja, joita se voi hyödyntää omassa kehittämisprosessissaan kohti tuotannollista kasvuvaihetta.

Työkierto voi tarjota myös yhteiskunnalle positiivisia etuja, kun sen avulla voidaan estää yksilöiden ikääntymistä siinä mielessä, että yksilöiden taitoja voidaan koko ajan ylläpitää ja päivittää, jotta yksilöt pysyvät ajan hermolla tulevaisuuden haasteita kohdatessaan, eikä heille tule niin helposti työkyvyn menetyksiä ja työttömyyttä. Nuorille yksilöille taas voidaan työkierron avulla kehittää työssä oppimista ja näin ehkäistä nuorisotyöttömyyttä ja syrjäytymistä.

Tulee kuitenkin muistaa, että organisaatiosta toiseen tapahtuva työkierto asettaa jo paljon enemmän haasteita ja vaatimuksia sekä yksilölle että organisaatiolle. Tämän tyyppinen työkierto vaatii paljon rakentavaa suunnittelua ennalta ja tällaisessa työkierrossa palautteen antaminen ja saaminen on erikoisen tärkeää, kuten tietysti muutoinkin tulisi aina olla.

Työvoiman liikkuvuus voisi olla eräs yhteiskunnallisen kehityksen edistäjä, sillä työvoiman liikkuvuus edistää työllisyyttä ja vähentää ainakin työttömyyden kestoaikaa silloin, kun yksilöt voivat vapaasti liikkua kohti sellaisia työmarkkinoita, missä työtä on tarjolla ja näin voidaan vaikuttaa työllisyyteen melko laajaltikin sekä Suomessa että Euroopassa. Työvoiman vapaan liikkumisen myötä EU:n alueella on voinut hakea töitä vapaasti ja siten vaikuttaa oman alueen taloudelliseen ja sosiaaliseen tilanteeseen kotimaassa ja myös tietysti omaan taloudelliseen tilanteeseensa, ja näin yksilön ei ole tarvinnut käyttää yhteiskunnan tarjoamia sosiaalisia tukimuotoja hyväksi, mikä tietysti säästää myös yhteiskunnan kustannuksia. EU:n salliessa koulutetun työvoiman maahanmuuton EU:n alueelle, voidaan myös vaikuttaa joidenkin toimialojen työvoimapulaan merkittävästi.

Työvoiman liikkuvuus voi estää yksilön syrjäytymistä ja parantaa hänen uralla kehittymismahdollisuuksiaan ja osaamisen kehittämistä, mikä edesauttaa oman työllistymisen säilyttämistä. Verkostoitumisen myötä yksilön on mahdollista lisätä tiedonsiirtoa (esim. inhimillistä pääomaa) organisaation eri tasoilla tai organisaatiosta toiseen. Näin edesautetaan yksilön oppimista ja kehittymistä monitaitoisempaan suuntaan, mikä vaikuttaa yksilön suorituskyykyyn ja tuottavuuteen organisaatiossa.

Työvoiman liikkuvuus lisää myös johtajien tietotaidon tasoa ja kokemuksista oppimista, mikä taas lisää tehokkuutta ja suorituskyykyä organisaatioissa silloin, kun johtajilla on enemmän tietoa koko organisaation kulttuurisista piirteistä ja arvoista sekä asenteista ja ylipäättään koko organisaation toiminnasta. Kun yksilöt liikkuvat vapaasti organisaation eri tasoilla tai organisaatioista toiseen, niin organisaatiot voivat saada lisää tiedollista kapasiteettia ja tuntemusta omasta toiminnastaan, mikä edesauttaa lisäämään ongelmien ratkaisukyykyä ja virheistä oppimista ja näin organisaatio voi kehittyä tuottavampaan suuntaan ja lisätä omaa suorituskyykyään olemassaolonsa ja kilpailukyykynsä säilyttämiseksi.

## **2.5 Yhteenveto**

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan edistää yhteiskunnallista kehitystä, sillä näillä kehittämismalleilla voidaan muun muassa vaikuttaa ikääntyvän väestön kouluttautumiseen ja auttaa heitä ylläpitämään sellaisia taitoja, joiden avulla on mahdollista selviytyä nopeasti muuttuvassa maailmassa ja näin voidaan edistää työllisyyttä ja ehkäistä työttömyyttä. Lisäksi näiden kehittämismallien avulla voidaan vaikuttaa nuorten työssäoppimisen mahdollisuuksiin, jolloin voidaan ennaltaehkäistä nuorten syrjäytymistä ja työttömyyttä. Liikkuvuuden avulla on mahdollista ylläpitää työllisyyttä yhteiskunnassa ja vaikuttaa näin yhteiskunnalliseen kehitykseen positiivisesti.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla on mahdollista kehittää organisaatiota oppivaisempaan suuntaan. Näin mahdollistuvat toiminnallinen joustavuus, sosiaalisten verkostojen kehittyminen ja inhimillisen pääoman siirtyminen paikasta toiseen sekä organisaation suorituskyyvyn ja tuottavuuden kasvuelementit. Nämä kehittämistyökalut tarjoavat muun muassa yksilölle tiedollisen osaamisen kasvumahdollisuuksia, uralla etenemistä, verkostojen kehittymistä, sopeutumisen ja muuntautumiskyykyisyyttä organisaation tarpeisiin, virheistä oppimista ja oman itsensä löytämistä ja niin edelleen. Näin mahdollistuu yksilön suorituskyyvyn ja tuottavuuden lisääntyminen organisaatiossa.

### **3 TYÖKIERTO JA TYÖVOIMAN LIIKKUVUUTTA KOSKEVA KIRJALLISUUSKATSAUS**

Tähän osioon olen koonnut tutkimusartikkelit tutkimusaineistosta, jotka käsittelevät työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta sekä myös yhteenvedon kummankin aihepiirin pohjalta. Tutkimusartikkelit olen kerännyt Internetistä ja Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista massahauulla eri jounaaleista sanoilla työkierto (job rotation) ja työvoiman liikkuvuus (labour mobility). Lisäksi olen suorittanut täsmähaun eri jounaaleista edellä mainituista tietokannoista sanoilla työkierto ja työvoiman liikkuvuus vuosien 2012 – 2014 pohjalta maaliskuussa ja huhtikuussa 2014.

#### **3.1 Työkierto**

##### **3.1.1 Millaisia yhteiskuntaa kehittäviä vaikutuksia työkierto voi edistää?**

Työkierron voidaan sanoa edistävän muun muassa yksilöiden työmarkkinakelpoisuutta ja liikkumista EU:n alueella, sillä työkierron myötä henkinen ja inhimillinen pääoma sekä tarvittavat resurssit ovat helpommin hyödynnettävissä koko yhteiskunnallista näkökulmaa silmälläpitäen. Työkierto voi ennaltaehkäistä työttömyyttä sen tarjoamien kehittämismahdollisuuksien myötä, sillä yksilöt pystyvät paremmin vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin monitaitoisuuden ansiosta. Näin on huomattavasti helpompaa ennakoida sellaisia tilanteita ja asioita julkisella sektorilla, jotka vaativat huomioimista, ja näin voidaan edesauttaa yhteiskunnallisen hyvinvoinnin säilymistä ja vaikuttaa myös yhteiskunnalliseen kehitykseen myönteisesti.

Työkierto voi vaikuttaa yksilöiden työllistettävyyteen, kun he voivat kehittyä urallaan sellaiseen suuntaan, jossa omataan sellaisia taitoja, joita työmarkkinat kullakin hetkellä tarvitsevat. Näin voidaan tukea jatkuvamman työllistettävyyden kriteeriä yhteiskunnassa. Lisäksi työkiertoa voidaan pitää sellaisena työkaluna, jonka avulla voidaan estää nuorten syrjäytymistä työssä oppimisen kautta ja vaikuttaa näin myös nuorten työllistettävyyteen yhteiskunnassa.

Työkierto tarjoaa esimerkiksi joustavuutensa, osaavan ja nopean reaktiokyvyn omaavan ja verkostoituneen henkilökunnan ansiosta sellaista potentiaalia, millä voidaan tehostaa ja parantaa asiakaspalvelua organisaatioissa ja säästää kustannuksia, jolloin voidaan vaikuttaa organisaatioiden kilpailukykyyn, tuottavuuteen ja selviytymiseen koko ajan muuttuvassa maailmassa. Näin voidaan edistää myös yhteiskunnallista kehitystä, ylläpitää työllisyyttä, verotulojen kasvua, selviytymistä sosiaalisista menoeristä ja vaikuttaa kansantaloudellisesti BKT:n kasvuun, jolloin on helpompi ehkäistä taantumaa ja lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa.

Väestöpohjan ikääntyessä työkierto tarjoaa tukea ikääntyville työntekijöille, jolloin he pystyvät kehittämään itseään paremmin ajan hengen mukaisesti ja pysyvät työelämässä pidempään. Näin voidaan vastata työelämän tarpeisiin paremmin ja ennaltaehkäistä myös työvoimapulan asettamia haasteita yhteiskunnassa.

Työkierrosta voi olla hyötyä myös yhteiskunnallisia rakenneuudistuksia (esim. hierarkkisia rakenteita purettaessa, hallintoa hajautettaessa, virkamieskuntaa yhtenäistettäessä, tehtäessä työpaikoista houkuttelevampia jne.) suunniteltaessa ja toteutettaessa, tavoitteisiin pääsemisessä ja virheistä oppimisessa, kokonaisuuksien ymmärtämisessä ja sopeutumisessa muutoksiin. Työkierto tarjoaa laaja-alaisen kehittämisspaketin, joka voi toimia motivaattorina ja innovaattorina kehittämishankkeita laadittaessa, toimeenpantaessa ja toteutettaessa. Työkierto toimii myös tiedollisen osaamisen ja erilaisten kokemusten (esim. hiljainen tieto), rationaalisen ja dynaamisen vuorovaikutuksen viestinviejänä yhteiskunnassa, jolloin yhteiskuntaa voidaan kehittää positiivisempaan suuntaan, sillä säilyttääkseen kilpailukykyänsä yhteiskunta tarvitsee tietoon perustuvaa taloutta ja riskienhallintaa, laadukkaita palveluja ja korkeaa tuottavuutta.

### **3.1.2 Miten työkierto voi edistää organisaation oppimista?**

Työkierron avulla organisaatiolla on mahdollista muun muassa lisätä omia voimavarojaan ja tiedollista osaamistaan sellaiseen suuntaan, jossa esimerkiksi organisaatiokulttuuri (hyvät käytännöt, sosiaalinen inhimillinen pääoma vahvistuu, yhteistyöverkostot syntyvät) voi siirtyä paikasta toiseen ja koko henkilökunta voi osallistua toimintastrategioiden ja -visioiden suunnitteluun sekä organisaation kehittämiseen yhdessä, jolloin yhteisten toimintamallien, tavoitteiden ja päämäärien saavuttaminen tulee paljon helpommaksi.



Työkierron joustavuustoimintojen ansiosta on organisaatiossa mahdollista kehittää sellaisia strategioita ja käytännön toimintoja, jotka lisäävät organisaation tuottavuutta ja suorituskkyä sekä saavat aikaan merkittäviä kustannussäästöjä henkilökunnan suhteen. Näin voidaan tosiasioiden hyväksymisen ja tunnistamisen sekä verkostojen avulla luoda organisaatiolle paremmat tulevaisuudennäkymät.

Työkierron myötä organisaation monitaitoiset yksilöt omaavat paremman ongelmienratkaisukyvyn, myös virheiden korjaaminen ja konfliktitilanteiden välttäminen sekä tiedonsiirto tulevat helpommaksi. Joustavuus ja uudet oivallukset organisaatioissa saavat myös jalansijaa positiivisessa (mm. kannustavassa, tukevassa ja apua antavassa) ja motivoituneessa ilmapiirissä, jolloin organisaation suorituskkyyn kasvu tulee mahdolliseksi. Näiden myötä organisaation oppiminen mahdollistuu, tavoitteiden saavuttaminen helpottuu ja voidaan ennaltaehkäistä epäonnistuneita ratkaisuja ja huonoa työn laatua sekä heikkoa työn organisointia, toimeenpanoa ja toteutusta sekä joitakin rekrytointiongelmia.

Organisaation koulutusstrategiat (esim. HR-strategiat) vaikuttavat organisaation oppimiseen ja kehittymiseen huomattavassa määrin. Tulisi kiinnittää enemmän huomiota HR-johtamiseen ja käytäntöihin sekä oppimisen sitouttamiseen että koulutusvalmiuksien kehittämiseen, joihin liittyy läheisesti muun muassa inhimillisen pääoman ja verkostoitumisen aspekti sekä innovatiivinen että yksilön uralla etenemisen mahdollistava organisaatiokulttuuri. Työkierto mahdollistaa organisaatiossa päätöksenteon delegoimisen esimerkiksi tiimeille, sillä työkierto lisää yksilön rohkeutta tarttua asioihin, työhön ja organisaatioon sitoutumista sekä valmiutta ottaa vastuuta asioista, jolloin myös työstä poissaolot sekä henkilökunnan vaihtuvuus vähenevät organisaatiossa. Lisäksi työkierto parantaa yksilön ymmärrystä ja luottamusta organisaatiota kohtaan silloin, kun positiivinen, tukea antava ja joustava ilmapiiri on vallalla.

Työkierto voi myös toimia negatiivisten vaikutusten torjujana organisaatiossa muutoksia tehtäessä, kun henkilökunnan herkkyys reagoida uusiin tilanteisiin ja ympäristön muutoksiin kasvaa ja yksilöiden sopeutumiskyky muuttuviin olosuhteisiin työkierron myötä lisääntyy. Organisaatiomuutokset ovat silloin paremmin toteutettavissa onnistuneesti ja organisaation arvo tai markkina-arvo voivat kasvaa merkitsevästi muiden organisaatioiden tai yksilöiden näkökulmasta. Lisäksi organisaation muuntautumiskyky sopeutua jatkuviin ympäristöolosuhteiden muutoksiin paranee toiminnallisen

joustavuuden myötä ja organisaation asema sekä laadukkaat palvelut ja korkea tuottavuus mahdollistuvat organisaatiossa.

### **3.1.3 Millaisia valmiuksia työkierto voi lisätä yksilölle?**

Työkierron myötä yksilö voi saada lisää ammattipätevyyttä ja hänen tietotaitonsa, aloitekykyisyytensä ja omatoimisuutensa voivat kasvaa merkittävästi, jolloin yksilö voi muokata ja kehittää omia toimintatapojaan kulloistenkin vaatimusten mukaisiksi organisaatiossa. Yksilön laaja-alaisen oppimisen myötä hänen on helpompi reagoida ulkoisiin ärsykkeisiin ja sulattaa saamaansa tietoa senhetkisiin tarpeisiin sopiviksi sekä sitoutua että samaistua organisaation tavoitteisiin paremmin ja lisätä näin omaa sopeutumiskykyään ja joustavuuttaan jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin organisaatiossa. Lisäksi työkierron avulla voidaan myös arvioida yksilöiden kehittymistä ja tarmokkuutta organisaation sisällä. Työkierto voi parantaa yksilöiden arvoa organisaatiossa, parantaa myös yksilöiden työympäristöä arvioinnin ja uudelleenorganisoinnin kautta ja näin voidaan vaikuttaa myös yksilön työllistymiseen työmarkkinoilla sekä ennaltaehkäistä työttömyyttä ja syrjäytymistä.

Työkierto antaa yksilölle organisaatiossa laajemman toimintakentän kartoittaa omaa ammatillista osaamistaan ja uravalintojaan toiminnallisen joustavuuden (esim. enemmän vapauksia ja kehittämismahdollisuuksia jne.) ansiosta, mikä auttaa yksilöä kokemaan työnsä mielekkäämmäksi ja motivoivammaksi, jolloin työtyytyväisyys, työn laadun rikastuminen ja tuottavuus voivat saada enemmän jalansijaa koko organisaatiossa. Positiivinen ja innovatiivinen organisaatiokulttuuri myös vähentää työstä poissaoloja (esim. stressiä ja tuki- ja liikuntaelin sairauksia jne.), henkilöstön vaihdoksia ja muita kuormitustekijöitä, mitkä vaikuttavat yksilön ja yhteisön hyvinvointiin ja suorituskykyyn organisaatiossa.

Työkierto auttaa yksilöä paremmin ymmärtämään organisaation rakenteita, jolloin on helpompi lisätä luottamusta yksilöiden ja organisaation välillä ja vuorovaikutusprosessit voisivat saada alkunsa, jolloin inhimillinen pääoma ja hiljainen tieto voisivat virrata läpi koko organisaation tuoden mukanaan innovatiivisuutta ja tehokkuutta organisaation eri tasoilla työskenteleville yksilöille.

Työkierron myötä yksilön on helpompi ymmärtää itseään ja omia "piileviä" kykyjään, jolloin on mahdollista saada yksilön koko kapasiteetti tehokkaaseen käyttöön ja rohkeus tarttua uusiin asioihin sekä toiminnallinen yhteys oppimisen ja oppimisympäristön välillä voisi kehittyä paremmaksi ja

joustavammaksi. Työkiertoa voidaan käyttää vanhenevien työntekijöiden motivoijana kehittää omia tietojaan ja taitojaan, jotta heidän olisi mahdollista pysyä ajan hengessä mukana ja löytää uusia kasvunmahdollisuuksia itselleen.

Työn vaihtelevuuden takia työkierto vähentää yksilön työhön kyllästymistä, jolloin työnantajan on helpompi nähdä yksilön tarpeet ja seurata yksilön taitotason karttumista. Näin voidaan kiinnittää enemmän huomiota sellaisiin tekijöihin, missä yksilö tulisi tarvitsemaan tukea ja kannusta päästäkseen parempiin tuloksiin organisaatiossa. Kun työnantaja on tiedostanut yksilön potentiaalisen osaamisen tason, mikä helpottaa myös päätöksentekoa (huom. oikeudenmukaisuus), silloin voidaan huomioida paremmin olennaiset riskitekijät (esim. konfliktien hallinta, ongelmienratkaisukyky jne.) ja sopeutuminen muutosprosessiin organisaatiossa helpottuu. Näin voidaan vaikuttaa myös yksilön suorituskyykyyn ja tuottavuuteen ja niin edelleen. Yksilöiden innovatiivisten näkökantojen myötä on mahdollista lisätä myös elinikäisen oppimisen kriteeriä ja viedä eteenpäin kehittävää, luovaa ja ulospäin suuntautuvaa organisaatiokulttuuria organisaation eri tasoille ja vaikuttaa näin tuottavuuden kasvuun sekä palveluiden laatuun että saatavuuteen organisaation sisällä.

### **3.1.4 Työkiertoa koskeva kirjallisuus**

Työkierto on eräs menetelmä kehittää organisaatiota oppivampaan suuntaan. Työkierrolla tarkoitetaan yksilön liikkumista eri työpaikkojen välillä tietyn ajanjakson ajan samankaltaisilla tai saman vastuun omaavilla organisaation tasoilla. Työkierto voi myös tapahtua eri puolilla organisaatiota ja sen eri tasoilla tietyn ajanjakson ajan, johon liittyy usein lisääntyvää yksilön vastuuta ja kokemusten lisääntymistä. Esimerkiksi kaksi henkilöä eri yksiköistä ja tehtävistä voivat vaihtaa työpaikkaa rajoitetuksi ajaksi. Työkierron avulla on mahdollista säilyttää ja lisätä henkilöstön motivaatiota ja pyrkiä varmistamaan paras mahdollinen henkilöstö kulloiseenkin tehtävään. Liikuttaessa organisaation eri tasoilla on mahdollista myös vaikuttaa yksilön urakehityksen edistämiseen. Työkierto voi siis lisätä yksilön kehittymismahdollisuuksia ja organisaatiolla on työkierron avulla mahdollisuus kerätä lisää tiedollista osaamista ja voimavaroja organisaatiolle itselleen. Hyvänä apuna ovat esimerkiksi perehdyttämisohjelmat, joiden avulla yksilö voidaan sitouttaa paremmin tehtäviinsä ja niin edelleen. (Bennelt 2003.)

Bennelt on tuonut esiin artikkelissaan muun muassa sen, että työkierron avulla voisi nopeammin kehittää uutta henkilöstöä ja työntekijöille avautuisi mahdollisuus tutustua ja työskennellä organisaation eri tasoilla ja yksilön olisi helpompi säilyttää ja edistää omaa osaamistasoaan. Lisäksi yksilö voi levittää omaa asiantuntemustaan laajemmalle organisaation sisällä. Työkierto voi myös lisätä sosiaalista ja yksittäistä inhimillistä pääomaa vahvistamalla ja kehittämällä uusia suhteita koko organisaatiossa. Vastaavasti rajoitteita työkierron mahdollisuuksiin voi aiheuttaa esimerkiksi se, että jos järjestelyjä työkiertoon valitun joukon suhteen ei ole tehty riittävän tehokkaasti, niin menestyjien osuus saattaa jäädä suhteellisen pieneksi. Työkiertoon valitut henkilöt tarvitsevat myös toisten tukea, jotta työkierto voisi onnistua paremmin ja esimerkiksi mielipahaa ei voisi syntyä siitä, että joku yksilö kokee toisen henkilön olevan paremmassa asemassa kuin itsensä. Lisäksi haastetta toteuttaa työkierto organisaation eri tasoilla lisää esimerkiksi resurssien rajallisuus ja vastaavasti organisaation saman vastuualueen tasolla tapahtuvassa työkierrossa yksilön kehittymismahdollisuudet laaja-alaiseen osaamiseen saattavat jäädä rajallisiksi. (Mt. 2003.)

Mourdoukoutas ja Roy ovat artikkelissaan verranneet teoriaa ja sovellutuksia liittyen työkiertoon ja julkiseen politiikkaan Japanissa ja Yhdysvalloissa. Tutkimuksessa tuli esiin työkierron suuri merkitys esimerkiksi Japanissa. Tähän liittyy elinikäinen työllisyysajatus eli japanilaiset yritykset kierrättävät työvoimaa yksiköstä toiseen, jotta pystyttäisiin paremmin vastaamaan muuttuviin tilanteisiin käytössä olevalla osaavalla työvoimalla ja näin voidaan mahdollisesti ennaltaehkäistä työttömyyttä. Tutkimuksessa pohdittiin Yhdysvaltojen ja Japanin työvoimapolitiittisia ja kulttuurillisia eroja suhteessa työkiertoon, jolloin tuli esille se, että Yhdysvalloissa oli enemmän keskitytty kapea-alaisempaan erikoistumiseen, kun taas Japanissa usein saman yrityksen sisällä oli tavanomaista siirtä työpisteestä toiseen, ja esimerkiksi tekniikan muuttuessa, työntekijällä oli uusia taitoja käytössään ja näin ollen oli helpompaa ennakoida teknologiset muutokset ja tarttua niihin. Tutkimuksessa tuli siis esille ennakoiva ammatillinen liikkuvuus varsinkin Japanin osalta ja korostui myös kannustinjärjestelmän merkitys. Tutkimuksessa todettiin, että on olemassa monia taitoja, joita voi oppia vain työtä tekemällä käytännön kautta ja oppimiseen liittyvät läheisesti teoriat, jotka selittävät yksilön käyttäytymistä esimerkiksi, miksi hankkia laaja-alaisia taitoja (pätevyyden hankkiminen, asiantuntijuus jne.). Työllisyyden ylläpitäminen myös julkisen politiikan keinoin voi edesauttaa hyvinvoinnin säilymistä yhteiskunnassa, mikä todettiin myös tässä tutkimuksessa. Työkierto ja tekemällä oppimisen tukeminen voisivat olla myös sellaisia keinoja vaikuttaa julkisen sektorin toimintaan ennakoimalla asioita jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. (Mourdoukoutas ym. 1994.) Tämän tutkimuksen annin siirrettävyyttä tämän päivän eurooppalaiseen julkiseen politiikkaan voisi ainakin

vakavasti harkita eräänä työvoimapolitiittisena keinona (huom. organisatoriset kulttuuriset erot) vaikuttaa pätevän työvoiman saatavuuteen sekä pyrkiä kannustamaan yksilöitä oppimaan uutta ja lisäämään ammatillisia taitojaan, jolloin esimerkiksi palveluiden laatuun voidaan vaikuttaa positiivisesti.

Clarcken tutkimuksen tavoitteena oli tutkia yksittäisiä lähestymistapoja liittyen keskitason johdonurakehitykseen ja työllistymiseen. Huomiota kiinnitettiin perinteisiin uramalleihin ja muuntautumiskykyä sisältäviin vaihtoehtoisiin malleihin, kuten esimerkiksi työkiertoon. Tutkimuksen tavoitteena oli pohtia, kuinka yksilöt käyttäytyivät, ja havaittiin, että yksilöt ovat siirtymässä pois perinteisestä urakehityksestä kohti muuntautumiskykyisiä ja rajattomampia malleja. Tuli esiin yksilön suurempi vastuu omasta urakehityksestään kohti sellaisia käyttäytymismalleja, jotka tukevat jatkuvampaa työllistettävyyttä, joihin voisi yhdistää esimerkiksi työkierron. Yksilön on pyrittävä kehittämään käyttäytymistään ja asenteitaan siihen suuntaan, että ne tukevat työllistettävyyttä, urakehitystä, joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Organisaatiotasolla tukea voidaan tarjota rohkaisemalla joustavuuteen, suosimalla työkiertoa sekä lisäämällä lyhyen aikavälin hankkeita ja mahdollistamalla sisäinen sekä ulkoinen verkostoituminen. Tutkimus tarjoaa empiiristä näyttöä siitä, miten uraa voidaan hallinnoida tämän päivän työsuhteissa. (Clarke 2009.) Tutkimuksen anti on hyvin sovellettavissa Euroopan maihin esimerkiksi julkisen politiikan rakenteiden yhtenevyyksien takia.

Ringdalin ym. tavoitteena oli testata työn ja työvoiman joustavuuskäytäntöjen vaikutusta yrityksen toimintaan ja tuottavuuteen (numeeriset ja toiminnalliset käytännöt). Todettiin, että numeerinen joustavuus tukee edullisia organisaation strategioita ja HR-hallinnon korkealla sitoutuvuudella työhön oli vaikutusta sekä myös organisaation palkkoihin että tuottavuuteen. Joustavuus nähdään keinona parantaa yrityksen tuottavuutta ja kilpailukykyä, jolloin työvoimakustannukset muun muassa saadaan alenemaan ja tarvitaan myös sitä, että työntekijät suorittavat erilaisia tehtäviä ja toimivat eri työpisteissä. Tärkeä ainesosa organisaatiossa on henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen, jotta pystytään lisäämään yksilön ja yksikön sisäistä motivaatiota ja näin organisaation tehokkuudelle luodaan pysyvää kasvualustaa ja työn tuottavuutta voidaan lisätä toiminnallisella joustavuudella esimerkiksi työkierrolla. Tuottavuuteen negatiivisena elementtinä tuli esiin virkaiän merkitys (muutosvastarinta) ja positiivisina elementteinä naisten halukkuus joustavuuteen ja koulutuksen merkitys korostui. (Ringdal ym. 2009.) Tässä tutkimuksessa on monta osa-aluetta, joita voisi yhdistää esimerkiksi suomalaiseen julkiseen politiikkaan.

Genpact Limited tarjoaa muun muassa analyysijä, tutkimusta ja liiketoimintaprosessien hallintaa sekä se on kehittänyt maailmanlaajuisen johtajien kehittämisohjelman, josta on tullut paljon menestystä. Heidän koulutusohjelmassa tuli esiin probleemana huippujohtajien haluttomuus hellittää valankahvasta ja kuinka saada heidät sitoutumaan työkiertoon haittaamatta yrityksen toimintaa. Niinpä kehitettiin ohjelma, jolla ohjelmaan osallistuvat voisivat tajuta omat potentiaaliset mahdollisuutensa ja kykynsä kehittää itseään ja tähän sisältyi lisäksi henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. On tärkeää yhdenmukaistaa työnantajan ja työntekijän tarpeet ja vaalia sellaista yrityskulttuuria, joka huomioi koulutuksen merkityksen, sekä lisäksi myös yksilön ansiot (huippuosaaminen/-lahjakkuus). Koulutusohjelman, missä huomioidaan kunkin yksilön mieltymykset ja arvomaailma, tulee olla yhtenäisessä linjassa johtajien uratavoitteiden ja työkiertovaihtoehtojen kanssa. Kattavan näkemyksen saavuttamiseksi koulutusohjelmassa ohjelmaan osallistujilla oli mahdollisuus jakaa toisten kanssa yhteistapaamisissa huolenaiheensa, tavoitteensa ja unelmansa (vertaistuki), joilla katsottiin olevan suuri merkitys onnistuneitten tulosten saavuttamiseksi. (Lateef SM 2013.) Julkisen politiikan puolella on pitkälti samoja ongelmia, mihin tällä ohjelmalla haettiin ratkaisuja ja varmasti tästä ohjelmasta voisi löytyä suuntaviivoja myös suomalaiseen julkiseen politiikkaan.

Collisin ja Fiesterin artikkeli pureutui aiheeseen, miten toteuttaa tehokas työkierto omassa yrityksessä. Työkierto-ohjelmat organisaation sisällä riippuvat organisaation resursseista ja tarpeista. Yleensä työkierron pituus on vuosi tai enemmän. Työkierto-ohjelman täytäntöönpanoon vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi halu lisätä tulosten laatua, antaa työntekijälle mahdollisuus vaihtoehtoihin urapolkuihin ja ehkä tärkein kriteeri valita työkierto on ennaltaehkäistä pysähtyneisyys ja tylsistyminen työhön. Työntekijät, jotka ovat osallistuneet työkiertoon, ovat kehittäneet itselleen monenlaisia taitoja ja ovat myös yleensä entistä joustavampia muuttuviin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Työkierrossa olleet yksilöt ovat enemmän sitoutuneita työhönsä kuin yksilöt, jotka omaavat yksittäisiä spesiaalitaitoja. Tulee kuitenkin muistaa, että työkierto lisää yleensä työmäärää ja laskee tuottavuutta siellä, mistä puuttuu työntekijöitä, kun yksilöt ovat työkierrossa. Tehokas työkierto-ohjelma sisältää selkeän politiikan siitä, kuka on oikeutettu lähtemään työkiertoon ja mitkä työtehtävät ja työpaikat on mahdollista toteuttaa työkierrossa ja niin edelleen. Ohjelmassa täytyisi olla selvitetty, milloin työkierto on pakollista ja milloin siitä voisi kieltäytyä. Työkiertoa suunniteltaessa tulee huomioida sekä työntekijöiden että johtajien odotukset, jotta toteutus olisi helpompaa. Tulee myös selvittää, mitä taitoja yksilöltä vaaditaan lähdettäessä työkiertoprosessiin. Huolellisella toteutuksen analysoinnilla, täytäntöönpanon ennakoinnilla, varmistamalla työkierrolle ylimpien

esimiesten tuki ja realistisella aikataulutuksella on mahdollista saada hyötyjä työkierrosta sekä pienien että suurien organisaatioiden osalta. (Collis ym. 2008.)

Lisäksi tulee huomioida palkitsemisstrategiat, kuinka palkitaan, ketkä saavat palkkioita ja mitkä ovat ne kriteerit ja arvot, joiden perusteella palkitaan ja niin edelleen. Organisaation HR-osasto toteuttaa uuden palkitsemisjärjestelmän kehittämisen, ja kouluttautumisen kautta johtajat ja esimiehet voivat tehokkaasti mitata ne saavutukset, joita työntekijöiltä vaaditaan tulla palkituksi. Työntekijöiden täytyy myös tunnistaa palkitsemiskriteerit. (Mt. ym. 2008.)

Håkansson ym. ovat artikkelissaan paneutuneet työn organisoinnin dynamiikkaan työpaikoilla käytämällä tutkimuksessa vuokratyöntekijöitä. Tutkimuksessa tuli esiin, kuinka yritys pystyy hyödyntämään työn organisoinnin tehokkaasti vuokratyövoiman avulla. Ratkaisevia lopputulokseen vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi ne, miten viraston työntekijät olivat sopeutuneet työhönsä organisaatiossa ja omaksuneet ne taidot, joita vaaditaan virastotyöntekijöiltä ja kuinka asettautuminen organisaatioon oli heiltä onnistunut, miten tehtävät oli omaksuttu ja milloin oli ollut mahdollista oman osaamisen kehittäminen. Tutkimuksessa käytettiin kymmentä ruotsalaista organisaatiotapaus-ta, joiden pohjalta tutkimuksessa tuli esiin käytettäessä tilapäisiä vuokratyöntekijöitä kolme erilaista tuloksellista näkökulmaa: tutkimustulokset heijastavat aikaisempia tutkimuksia suhteessa yrityksen joustavuuteen, vuokratyön työntekijät tekivät yksinkertaisempia tehtäviä ja varsinaiset yrityksen työntekijät tekivät vaativammat tehtävät. Tässä tutkimuksessa tuli aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin nähden esille se ristiriita, että väliaikaiset vuokratyöntekijät olivat osallistuneet toiminnalliseen joustavuuteen työtehtävien suhteen ja työn organisointi oli järjestetty käyttäen heikommin koulutettuja työntekijöitä, jotka voitiin helposti perehdyttää työpaikkaan ja toisaalta voitiin myös helposti keskeyttää heidän työnsä. Kuitenkin voidaan todeta, että työn sopeuttaminen käyttäen organisaatiossa vuokratyövoimaa vaikuttaa myös käyttäjäyrityksen työntekijöihin, mikä johtaa usein taantuvaan huonolaatuiseen työn organisointiin. (Håkansson ym. 2012.) Edellä mainittu seikka tulisi muistaa erikoisesti, jos joudutaan käyttämään julkisella sektorilla vuokratyövoimaa esimerkiksi, jos pätevää työvoimaa ei ole omasta organisaatiosta tarjolla sillä hetkellä. Työkierron ja yksilön laaja-alaisen oppimisen kautta voidaan vaikuttaa organisaation oppimiseen ja tällä tavalla olisi mahdollista yrittää ennaltaehkäistä huonolaatuinen työn organisointi.

Morrisin ym. artikkeli käsitteli tietokoneavusteisten ohjelmistotuotantojen Case-työkaluja. Tutkimuksen tarkoituksena oli testata, onko edellinen tutkimus tarjonnut perustan ennustaa nykyisten Case-työkalujen hyväksymistä organisaatiossa. Menetelmämalli koostui kuudesta eri muuttujasta: vakaus, parannettava suorituskky, ulkopuoliset tietolähteet, työkierto, paine vähentää kehityksen aikaa ja Case-mestari. Tutkimuksessa todettiin, että kaikki muuttujat ovat relevantteja ennustamaan Case-työkalujen hyväksymistä organisaatiossa. Lähtökohtana on ollut pyrkiä parantamaan IT-järjestelmien laatua ja kykyä vastata käyttäjien vaatimuksiin. Yhtenä tulostavoitteena oli muun muassa parantaa henkilöstön suorituskkyä organisaatiossa, johon työkierrolla tähdättiin. Työkierron avulla pyrittiin lisäksi kehittämään työprosesseja organisaation sisällä sekä yksilön taitoja (liittyen laitteistoihin, ohjelmistoihin ja tietokantoihin jne.). Yhtenä tavoitteena oli myös parantaa organisaation tuottavuutta, johon työkierron avulla muun muassa olisi mahdollista pyrkiä. (Morris ym. 2004.) Tämän tutkimuksen otin tähän sen tähden, että voisin tuoda esille sen seikan, miten laaja-alaisesti työkiertoa voidaan käyttää organisaation kehitystyökaluna.

Vloeberghs ym. ovat tutkineet organisaation kehittämispolitiikan eri аспекteja ja niiden organisaationaalista luonnetta belgialaisissa yrityksissä. Organisaation kehittämispolitiikalla on ollut nähtävissä ad hoc -luonne, mutta puhuttaessa yksilöistä voidaan niiden sanoa olevan osa prosessia. Työkierto, mentorointi ja valmennustyö ovat olleet varsin suosittuja toimintoja organisaatioissa. Korkea potentiaalinen kehittäminen vie yleensä pidemmän aikaa ja tarjoaa laajemman toimintakentän (huom. johtajien oma-aloitteisuus), lisäksi organisaation koolla on ollut myös merkitystä kehittämisprosesseissa. Tämä tutkimus kohdistui tulossektorin HR-johtajiin. Tarve tutkia syntyi, kun organisaation säilyvyys ja kilpailuetu haluttiin säilyttää pitkällä jännteellä. Haluttiin yksilön huipputason potentiaalia ja kykyä kattavasti organisaation käyttöön. Työkiertoa on sovellettu laajassa mittakaavassa tähän tarkoitukseen. Kun on tullut tarvetta löytää lisää kapasiteettia organisaatioon, niin työkierto on tullut kyseeseen käyttää sitä eräänä kehitystyökaluna, kun muita mahdollisia toimintatapoja on jo aiemmin sovellettu ja kokeiltu. Tutkimustuloksissa tuli esille organisaation ja yksilön sisäisen kulttuurin merkitys organisaation kehittämisessä sekä yksilön panos kehityssuunnitelmia laadittaessa. Suurissa organisaatioissa tulevat myös esille kiinteät kehittämisen tukijärjestelmät. Tärkeää on kehittää verkostoja ja vertaisoppimisen suhteita yhteistyössä, ja kyky oppia ja kehittyä työssä on yhä tärkeämpää ja vaativampaa, kun maailma muuttuu koko ajan ja turvattomuus saattaa lisääntyä ja niin edelleen. Urapolkuja voidaan käyttää joustavana työkaluna (työkierto) ja erityisesti se korostuu kansainvälisessä toiminnassa, missä visiot ja arvot ovat merkittävässä roolissa. (Vloeberghs ym.



2005.) Tässä tutkimuksessa oli paljon sellaisia elementtejä, joita voisi soveltaa myös suomalaiseen julkiseen politiikkaan.

Gomez ym. ovat tutkimuksessaan selvittäneet yhtiön koulutusstrategioita ja organisaation oppimiskykyä espanjalaisissa yrityksissä. Tuloksissa tuli esiin jatkuva kouluttautumisen tarve, tiimipohjainen koulutus ja työkierto sekä ohjelmien positiivinen vaikutus organisaation oppimiseen. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, miten HR-strategiat vaikuttavat oppivan organisaation kehittymiseen. HR-johtamiseen ja oppimiseen tulisi sitouttaa sekä koulutusta että valmiuksia kehittää oppivaa organisaatiota eteenpäin. Inhimillinen pääoma on yksi strateginen tekijä ja henkilöstöhallinnon keskeinen väline organisaatiossa siirrettäessä oppimista ja osaamista eteenpäin. Yrityksen koulutusstrategialla ja oppimiskyvyllä on suuri käytännön merkitys, kun halutaan pitää korkeasti koulutettua henkilökuntaa organisaatiossa pitkällä aikavälillä ja kannustaa heitä joustavuuteen ja luovuuteen. Työkierron käyttö koulutustekniikkana antaa lukuisia etuja työntekijälle, kuten esimerkiksi mahdollisuuden hankkia laaja-alaista työkokemusta, antaa joustavuutta kartoittaa omaa ammatillista reittiä, lisää uramahdollisuuksia sekä vaikuttaa yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen organisaation tavoitteisiin. Myös yhteenkuuluvuuden tunne voi lisääntyä ja työkierto suosii lisäksi myös tiedonsiirron etenemistä sekä integraatiota organisaatiossa ja niin edelleen. (Gomez ym. 2004.)

Skinner ym. ovat tutkimuksessaan keskittyneet kunnianhimoisten (high flyers) yksilöiden motiiveihin ja kehittymismieltymyksiin organisaatiossa. Kunnianhimoisilla yksilöillä havaittiin olevan voimakas halu olla viranomaisen asemassa ja kontrolloida muita. Heille huolenaiheita aiheutti lähinnä se, että he pystyisivät työskentelemään parhaan kyvyn mukaan ja hallitsemaan uusia taitoja ja olisivat motivoituneempia kilpailemaan itsensä kanssa kuin toisten kanssa. Mutta kunnianhimoiset yksilöt eivät olleet sen motivoituneempia kuin keskimäärin väestö yleensä saamaan osakseen palkitsemista. Tutkimus selvitti myös, mistä kehittämistyökaluista kunnianhimoiset yksilöt olivat saaneet eniten hyötyä ja työkierto arvostettiin erittäin korkealle tässä suhteessa. Kunnianhimoiset yksilöt arvostavat roolinvaihtoa usein hyvin korkealle ja haluavat saada palautetta omasta edistymisestään ja niin edelleen. Kaikki tulokset osoittivat, että kunnianhimoiset yksilöt etsivät joustavuutta, yksilöllisesti räätälöityjä kehittämismahdollisuuksia ja sellaisia organisaation arvokulttuureja, joihin he voivat samaistua. Sellaiset työnantajat, jotka ymmärtävät näiden edellä mainittujen tekijöiden merkityksen ja ottavat käyttöön sellaiset kehittämistyökalut, jotka tukevat näitä tekijöitä, esimerkiksi työkierron, heidän organisaationsa voi tällöin vahvistaa kilpailuasemaansa maailmalla. (Skinner ym. 2004.)

Maxwell ym. ovat artikkelissaan tarkastelleet työn suunnittelua, motivaatiota ja tiimityötä. Kuinka kilpailukykyä voisi parantaa ja yksilöiden tuottavuutta lisätä organisaatiossa ja kuinka paljon energiaa yleensäkin yksilöt kuluttavat saadakseen tehtävänsä tehtyä kunnolla. Työn suunnittelussa oli kiinnitetty huomiota työn laajentamiseen, työkiertoon ja työn parantamiseen (esim. tehtävän identiteettiin, merkitykseen, autonomiaan, palautteeseen jne.). Organisaatiossa tuli esille päätösten hajauttaminen tiimeille, koordinaatiokyvyn parantaminen ja työn suunnittelun, motivaation ja tiimityön yhteensovittaminen ja lisäksi korostui yksilöiden osallistumisen laajuus, työn joustavuus ja yksilöiden ja tiimien autonomisuus. HR-yksikköjen käytännöissä olivat lisääntyneet henkilöstön osallistumisen ohjelmat, esimerkiksi työn laajentaminen ja työkierto, jotka auttoivat luomaan sellaisen ympäristön, jossa yksilöt voivat tuntea työnsä palkitsevaksi ja mielekkääksi, jolloin työn laatu, motivaatio ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Työkierron avulla voitiin siirtyä yhdestä spesiaaltehtävästä toiseen tietyksi ajanjaksoksi ja työkierto antoi työnantajalle mahdollisuuden arvioida työntekijöidensä kiinnostuksen kohteita ja taitoja. Työkierron avulla yksilöllä oli mahdollisuus päästä syvemmälle sisään organisaation liiketoimintaan ja kulttuuriin, lisäksi yksilö voisi esimerkiksi tutustua toisiin organisaation yksilöihin ja sopeutuminen organisaatioon helpottuisi työkierron myötä. (Maxwell ym. 2008.)

Tulevilla johtajilla on mahdollisuus työkierron kautta saada laaja-alainen näkemys koko organisaation toiminnasta. Suositeltava työkiertoaika on yleensä 6 - 8 kuukautta, jos on kyse vähäisemmästä ajasta yksilön tarvittavien taitojen oppiminen voi jäädä vajavaiseksi. Työkierron on todettu vähentävän stressiä ja lisäävän tuottavuutta yksilöiden keskuudessa organisaatiossa, esimerkiksi motivaatio lisääntyy, joustavuus kasvaa, yksilön kyvyt käsitellä muutoksia paranevat (poissaolot vähenevät, henkilökunnanvaihtuvuus alenee jne.) ja asiakastyytyväisyys paranee. Haasteita asettavat taas vastaavasti työpaikkakulttuuri, työn rakenne ja työntekijöiden ikääntyminen organisaatiossa ja se, että kokeneet työntekijät eivät halua oppia uutta ja jatkuva kouluttautuminen voi olla tylsää. Uudemmat johtajat pitävät mielekkäämpänä työkiertoa kuin pitkää uraa tehneet johtajat. Haasteita organisaatiolle asettavat lisäksi sellaiset asiat, kuinka suunnitella tehokkaat itsejohtoiset tiimit (otettava huomioon mm. uudet työprosessit, asenteet, käyttäytymismallit jne.) ja kuinka tiimejä tuetaan organisaatiossa sekä millainen organisaatiokulttuuri ajanoloon syntyy ja niin edelleen. Kaiken kaikkiaan organisaation johto voi parantaa yksilön työympäristöä ottamalla huomioon työn suunnittelussa asianmukaiset yksinkertaiset ohjeet ja luomalla yksilöä motivoivan ja kannustavan ilmapiirin sekä olemalla altis arvioinnille ja uudelleenorganisoinnille. (Mt. 2008.)

Origo ym. ovat tutkimuksessaan testanneet erilaisia joustavia työjärjestelyjä ja kuinka ne ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteen Euroopassa. Tutkimuksessa oli myös selvitetty työtyytyväisyyden ja työntekijän ominaisuuksien välistä suhdetta. Silloin, kun työtyytyväisyys on luontainen osa työtä, niin toiminnallinen joustavuuden merkitys korostuu enemmän. Joustavuuden oletetaan vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen sekä se lisää yksilön suorituskykyä. Miesten ja naisten välinen tasa-arvo vaikuttaa eri tavoin työajan joustoihin. Naisten työtyytyväisyys on sidoksissa enemmän perheen ja työn tasapainoon, kuten esimerkiksi osa-aikatyöhön ja työajan joustoihin. Nuoremmat työntekijät ovat alttiimpia toiminnalliseen joustavuuteen kuin vanhemmat. Korkea osaaminen ja toiminnallinen joustavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Euroopan eri maissa institutionaaliset, taloudelliset ja kulttuurilliset erot vaikuttavat toiminnalliseen joustavuuteen ja työtyytyväisyyteen, ne voivat olla erilaisia eri maissa. Tutkimuksessa tuli esiin yhteys toiminnallisen joustavuuden ja työtyytyväisyyden välillä eli toiminnallisen joustavuuden myötä myös työtyytyväisyys kasvoi. Negatiivinen korrelaatio osa-aikatyön ja työtyytyväisyyden välillä vallitsi Eteläisessä Euroopassa ja Anglosaksisissa maissa, mutta ei Manner-Euroopassa tai Pohjoismaissa. Lisäksi naisten (työolot huonommat) työtyytyväisyys oli matalampaa Eteläisen Euroopan maissa. Toiminnallinen joustavuus, esimerkiksi työkierto, pitäisi olla korkean suorituskyvyn organisaatioissa paljon laajempaa, sillä innovatiivisuus selvästi lisääntyy. Positiivinen korrelaatio oli selkeästi havaittavissa työtyytyväisyyden ja toiminnallisen joustavuuden välillä, mitä ei ollut havaittavissa tutkittaessa määrällistä joustavuutta (esim. määräaikaaisuutta tai osa-aikatyötä). Työntekijät pitivät myös erittäin tärkeänä ei rahallisia näkökohtia (esim. työnohjausta tai luovuuden käytön mahdollisuutta). Tulosten pohjalta korostui työn monipuolisuuden tärkeys ja jatkuvan oppimisen kautta syntyvät laaja-alaiset taidot yksilölle ja yksiköille. (Origo ym. 2008.)

Heilmannin tutkimus käsitteli työnantajan imagoa Suomen sairaalaorganisaatioissa. Miten tulisi toimia paremmin rekrytointimarkkinoinnissa ja käsitellä rekrytointiprosessia ja niin edelleen. Tällä tutkimuksella haettiin asianmukaisia rekrytointityökaluja ja osaamisen lisäämistä henkilöstön rekrytointiin. Artikkelilla oli tarkoitus antaa hyödyllistä tietoa terveydenhuollon johtajille ja tutkijoille. Heilmann on tuonut artikkelissaan esille, että on tärkeää tiedottaa organisaation kehittämismahdollisuuksista jo uuden työntekijän rekrytointivaiheessa esimerkiksi työkierrosta. Sillä ajatellaan, että yksilöt haluavat kehittää itseään ja oppia tekemään uutta. Heilmannin tutkimuksessa tuli esiin se, että monen haastateltavan mukaan työkierto voisi olla yksi väline parantaa oppimista organisaatiossa ja myös kehittämistyöväline ratkaista joitakin rekrytointiongelmia. Tässä artikkelissa korostettiin hyvän työnantajan imagoa terveydenhuolto-organisaatiossa.

Rekrytointimarkkinoinnissa ovat kantavia voimia hyvän organisaatioilmapiirin ja johtamisen merkityksen tiedostaminen ja myös joustavia järjestelyjä tulisi käyttää kannustimina rekrytoinnissa, esimerkiksi työkiertoa. (Heilmann 2010.)

Pennell on tutkinut joustavien työnkuvien elintärkeyttä kirjastonjohtajien keskuudessa. Joustavat työnkuvat voivat tarjota enemmän vapauksia, nopeampaa oppimista ja kehittämismahdollisuuksia onnistuneessa johtamisohjelmassa. Joustavat työnkuvat tarjoavat erilaisia strategioita, esimerkiksi työkierron avulla voidaan kehittää tehtäviä, koulutusta ja rakentaa tarvittavaa osaamista, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Oikein suunniteltuna työkierto voi olla tehokas työkalu auttaa organisaatiota vastaamaan inhimillisen pääoman tarpeisiin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, jotta nopea kehittyminen olisi mahdollista ja lahjakkaiden yksilöiden säilyminen organisaatiossa voitaisiin taata ja kannustava ilmapiiri korostuisi sekä yksilöiden muuntautumiskyky lisääntyisi. On tärkeää antaa selkeä viesti tuleville ja nykyisille työntekijöille siitä, että organisaatio on sitoutunut tarjoamaan kasvun mahdollisuuksia. On pidettävä työntekijät vastuussa omasta kehityksestään, jos he aikovat menestyä tulevaisuuden johtajina. Tehokkaiisiin strategioihin tulisi liittää sekä johdon että esimiesten työkierto ja säännölliset kierrot osastojen välillä sekä lisäksi huolehtia rahoituksesta, ulkoisen koulutuksen tukemisesta ja sellaisen ilmapiirin luomisesta, joka kannustaa yksilöä ja tukee häntä uratavoitteiden saavuttamisessa. Käytettäessä työkiertoa kehittämisvälineenä yksilöiden liikkuessa organisaatiossa paikasta toiseen he saavat mahdollisuuden oppia uusia asioita ja voivat kasvattaa omaa motivaatiotaan, tuottavuuttaan ja uskollisuuttaan organisaatiota kohtaan. Työkierron jälkeen heidän syvempi ymmärrys organisaatiosta myös lisääntyisi. (Pennell 2010.)

Lundvallin ym. tutkimus käsitteli tietojohdantamista (tiedonhallinta, laatu ja inhimillinen pääoma, hiljainen tieto jne.) ja innovaatioita ja tarkoitus oli osoittaa, että oppivan organisaation on oltava keskeinen osa sekä tiedollista johtamista että oivalluksia. Tutkimus myös selvitti innovaatioiden, oppimisen ja osaamisen suhdetta sekä organisaation johtoon että organisaatioon itseensä tanskalaisen yksityisen sektorin yrityksissä. Tutkimusanalyysissä tuli esille se, että ne organisaatiot, jotka käyttivät oppivaan organisaatioon liittyviä työkaluja, olivat innovatiivisempiä kuin keskimäärin muut organisaatiot. Oppivalle organisaatiolle on ominaista myönteinen vaikutus dynaamiseen suorituskyykyyn, vastuun hajauttamiseen ja hierarkian vähentämiseen, yhtenä kehittämisvälineenä on ollut työkierto. Keskeistä oppimisen kannalta on ollut osoittaa tietojohdantamisen merkitys organisaation kapasiteetin kasvattamisessa. Tiedon hyödyntäminen organisaatiossa voi edistää yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista ja on avain taloudellisen sekä aineellisen että aineettoman suorituskyykyyn

kasvattamisessa organisaatiossa. Innovaatioprosessi on vuorovaikutusprosessi, johon tarvitaan sekä organisaation asiakkaat että organisaation oma osaaminen, jotta voidaan saada paras mahdollinen lopputulos. Ne organisaatiot, joissa yhdistyy toiminnallinen joustavuus, esimerkiksi työkierto, investoidaan paljon henkilöstöresursseihin, kannustinjärjestelmiin ja verkostoitumiseen, ne ovat myös alttiimpia innovoimiselle. Innovointi, osaamisen kehittäminen ja sopeutuminen ovat linkittyneet toisiinsa organisaatiossa, joten HR-johtaminen, innovaatiopolitiikka ja tietojohdaminen ovat tärkeitä organisaation oppimisen kannalta. Kun organisaatio on herkkä ulkoisille ärsykeille, ja esimerkiksi työkierto on käytössä kehittämisvälineenä, niin organisaation on helpompi parantaa oppimiskykyään muutoksia kohdatessaan. (Lundvall ym. 2007.)

Fraserin ym. tutkimus paneutui työvoiman joustavuuteen ja tehokkaaseen tiimityöhön, sillä moderni filosofia puolustaa tiimityön ja joustavuuden voimakasta kasvua. Toiminnallisella joustavuudella on merkittävä vaikutus esimerkiksi viestintään, konfliktien ratkaisuun, ongelmanratkaisuun, suorituskyykyyn, tehtävien suunnitteluun ja niin edelleen. Työvoiman joustavuus ja tiimityö ovat avainasemassa tämän päivän organisaatioiden kehitystyössä. Tiimityön jäsenet tarvitsevat korkeatasoista koulutusta, ja monitaitoisuutta, mikä johtaa taas siihen, että tarvitaan yhä enemmän työvoiman joustavuutta ja vuorovaikutusta muuttuvassa maailmassa. Työvoiman joustavuus on hyvä keino lisätä organisaation suorituskyykyä, sillä se tarjoaa monia strategisia etuja, kuten esimerkiksi organisaatio voi nopeammin reagoida odottamattomiin muutoksiin, se auttaa yritystä säästämään kustannuksia ja parantaa asiakaspalvelua tehokkaasti sekä lisää kilpailukykyä, kun pystytään nopeasti luomaan uutta teknologiaa. Toiminnallisen joustavuuden, esimerkiksi työkierron myötä, organisaation yksilöt ovat monitaitoisempia ja ongelmanratkaisukykyisempiä, kun syvempää tietoa organisaatiosta on laajemmalti käytössä ja viestintä myös paranee organisaation sisällä. Toiminnallisen joustavuuden hyötynä on myös tehokkaan ryhmätyön lisääntyminen. Kun molempia edellä mainittuja käytetään hyödyksi samanaikaisesti, niin voidaan saavuttaa erinäisiä etuja, kuten esimerkiksi suorituskyykyyn kasvu, tehokkuuden lisääntyminen organisaatiossa ja niin edelleen. (Fraser ym. 2010.)

Niessen ym. ovat tutkineet yksilön ikää ja sopeutumista muutoksiin työpaikalla ja tehtävistä suoriutumista ennen ja jälkeen muutoksen monikansallisissa organisaatioissa. Tutkimus osoitti, että ennen organisaatiomuutosta ei yksilön iällä juurikaan ollut merkitystä, mutta organisaatiomuutoksen jälkeen yksilön iällä oli merkitystä, nimenomaan vanhemmissa ikäluokissa sopeutumisessa organisaatiomuutokseen. Työkierrolla saatetaan helpottaa yksilöiden sopeutumista organisatorisiin muutoksiin, kun iän myötä ei ole välttämättä kyykyä ja halua oppia uusia asioita, niin työkierto voi

muuttaa yksilön suhtautumista muutoksiin ja vähentää stressiä. Käytännössä on hyvin tärkeää, että organisaatiot saavat tietoa sopeutumisprosessista, jotta muutoksen hallinta onnistuisi järjestelmällisesti. HR-hallinnon tulisi tehdä tehokkaita päätöksiä vanhempien työntekijöiden kouluttamiseksi, jotta muutoksiin sopeutuminen olisi mahdollista. Tuloksista ilmeni lisäksi se, että mitä pitempi työkokemus yksilöllä oli sitä suurempina koettiin organisaatiomuutoksen vaikutukset. Iän myötä yksilöt kokivat, että senhetkinen tietämys, taidot ja kyvyt eivät riitä tehtävien vaihtoon ja tulikin tärkeäksi ikääntyneille työntekijöille antaa pidempi aika sopeutua muutoksiin tai oppia asioita. Tietysti myös epävarmuus työstä aiheutti turvattomuutta ja stressiä yksilöille kuten myös ikäsyrrintä. Työkierto voisi siis auttaa kielteisten vaikutusten torjunnassa organisaation muutoksia tehtäessä. Esi- miesten tulisi motivoida vanhempia työntekijöitä, joilla on enemmän työkokemusta, jotta he kehittäisivät itseään jatkuvasti ja voisivat näin välttää ”vanhenemisen”. Johdon tulisi kannustaa työntekijöitä voittamaan vaikeutensa, ja toisen yksilön resurssienhallinta on strategia työkiertoon lähtemiseen, jolloin saadaan uusia kokemuksia ja voidaan oppia ja rakentaa omia strategioita, jotta voidaan sopeutua nopeasti ja ilman haittoja muutoksiin. (Niessen ym. 2010.)

Artikkeli (HR focus) käsitteli yrityksen työntekijöiden kouluttamista, jolloin voidaan edistää innovaatioita ja lieventää yrityksen tappioita avainhenkilöiden osalta eli voidaan parantaa yksilön taitoja ymmärtää paremmin liiketoimintaa sekä lisätä tuottavuutta esimerkiksi työkierron avulla. Työkierto voi toimia vaihtoehtona parantaa työntekijöiden tarmokkuutta ja arvoa organisaatiossa. Työkiertoa voidaan pitää eräänlaisena säilyttämisen työkaluna, rekrytoinnin välineenä, yksilöllisen kasvun kehittäjänä ja valmistavana välineenä yksilön ylennykseen, tapana kehittää taitoja ja oppimista, luottamuksen lisääjänä yksilön ja yksikön välillä, työn monimuotoisuuden esille tuojana, työhön tylsistymisen estäjänä, johtajien koulutusprosessin lisääjänä, huonojen johtajien tunnistajana ja probleemien esille tuojana, työntekijöiden alistajana erilaisiin ympäristöihin, työntekijöiden arvioijana (edistys, paikallaan seisominen jne.), motivoijana, uudelleenjärjestelyjen työkaluna sekä tiedon jakajana. Työnkierto-ohjelmat tarjoavat uusille työntekijöille mahdollisuuden nähdä eri erikoisaloja ja palveluja sekä yksilöille mahdollisuuden lähteä kehittämisprosessiin. Työn veteraanit voivat valmentaa uudempia työntekijöitä omalla tietämyksellään ennen kuin jäävät eläkkeelle. Työkierto-ohjelmamalleja on hyvin erilaisia, esimerkiksi pitempiaikaisia kiertoja organisaation eri tasojen välillä, rajallista toiminnallista kiertoa esimerkiksi yhden osaston välillä tai sitten esimerkiksi rajat ylittävää kiertoa, jossa liikutaan tavallaan jo eri alueiden, kulttuurien tai maiden välillä (esim. monikansalliset yritykset jne.), mikä aiheuttaa jo paljon haasteita yksilöille sekä organisaatioille. Työkierto-ohjelmia voidaan käyttää myös paikkaamaan lyhemmän aikavälin tarpeita, kuten äitiys- ja

sairauslomia tai lomia yleensä sekä täyttämään avoimena oleva työpaikka väliaikaisesti, kunnes vakinainen henkilö löydetään. Työkierrolla on tuottavuutta ja innovaatioita lisäävä vaikutus ja se vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta organisaatioissa, yksilön suorituskky ja osallistuminen päätöksentekoon lisääntyy, ideoimiskyky kasvaa ja rohkeus tehdä asioita lisääntyy. (HR focus 2008.)

Asensio-Cuestan ym. artikkeli käsitteli työkierron aikataulutusta, jossa otetaan huomioon ergonomiset- ja kompetenssikriteerit. Työkierron on todettu estävän liikuntaelinsairauksia (työn vaihtelevuus) ja samalla voidaan eliminoida työhön ikävystymistä ja lisätä työtyytyväisyyttä ja moraalia. Osaavan ja motivoituneen työvoiman avulla on mahdollisuus tuottavuuden kasvuun, työntekijän uskollisuuteen organisaatiota kohtaan, myös henkilökunnan vaihtuvuus vähenee. Yksilön työtehtävissä ja työkiertoaikataulutuksessa pyritään ottamaan huomioon yksilön väsyminen, joka voisi johtaa ajan myötä esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Työkierron avulla työnantaja voi ymmärtää paremmin yksilön tarpeita ja seurata hänen tiedon ja taidon tason kertymistä tarkkailemalla hänen suorituskkyänsä. Näin on mahdollista puuttua varhaisessa vaiheessa mahdollisiin riskitekijöihin ja estää ikävystymistä työpaikoilla, vähentää työstä poissaoloja ja niin edelleen. Suunniteltu ja tehokas työkierto voi vähentää samojen tehtävien toistoa ja työstä voi tulla kiinnostavampaa, yksitoikkoisuus vähenee ja kyllästymisen ja väsymyksen tunne vähenee, jolloin altistus liikuntaelinsairauksille mahdollisesti myös vähenee. (Asensio - Cuesta ym. 2012.)

Azizin ym. artikkeli käsitteli yksilön tylsistymistä työhönsä, sillä tylsistymisen uskotaan olevan yleinen syy työntekijöiden poissaoloihin, tapaturmiin ja työtytymättömyyteen sekä suorituskvyn vaihteluihin ja niin edelleen. Tehokkaalla työnteon mittaamisella ja arvioinnilla on mahdollista ennustaa työssä tylsistymistä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli löytää uusia menetelmiä, joilla voisi ennustaa ja mitata yksilön tylsistymisen tasoa, kuten esimerkiksi työkierron avulla. Työkierron avulla johtajat voisivat ryhtyä ennakoiviin toimenpiteisiin estääkseen yksilön työssä tylsistymistä, sillä tylsistymiseen liittyy yleensä halu paeta, levottomuuden ja ärtyneisyyden tunteita, jotka vaikuttavat esimerkiksi yksilön suorituskkyyn ja motivaatioon ja osasta yksilöitä tulee epäystävällisiä ja vähäpuheisia. Tutkimuksen perusteella voisi kehittää asianmukaisia strategioita vähentämään yksilön ikävystymistä työssään, esimerkiksi työkierron, työn uudelleensuunnittelun ja sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden parantamisen avulla. (Azizi ym. 2013a.)

Rolfsenin artikkeli pureutui tiimityön edistämiseen ja sen tuomiseen uudelleen keskiöön teollisuudessa. Tähän liittyi tekninen, hallinnollinen ja normatiivinen ulottuvuus. Tekninen ulottuvuus käsittää toiminnallisen joustavuuden, jolla pyritään jatkuvaan oppimiseen, esimerkiksi työkierron avulla. Normatiivinen ulottuvuus keskittyy pitkälti työntekijän samaistumiseen organisaation tavoitteiden, asenteiden ja käyttäytymisen kautta. Hallinnollinen ulottuvuus vastaavasti merkitsee sitä, missä määrin valtaa on delegoitu esimerkiksi tiimeille ja niin edelleen. Tutkimuksessa tuli esiin itsemääräämisoikeus ja samaistuminen tiimityöhön koettiin tärkeäksi. On tärkeää, että tiimityö järjestetään sillä tavalla, että se parantaa yritysdemokratiaa. Tutkimuksessa tuli esille se, että työkierto tunnustettiin tärkeäksi useampien yksilöiden osalta, koska se lisää ymmärrystä joustavuuteen ja oppimiskyky organisaation sisällä voi kasvaa. Koulutuksen puutteen korjaamiseksi muun muassa ammattiyhdistyksen edustajat ovat kannustaneet työntekijöitä työkiertoon oppimisen apuvälineenä ja keino-  
na parantaa työoloja. Tiimin johdon tasolla oli koettukin, että työkierto lisää hyvinvointia, vähentää sairauspoissaoloja ja lisää yksilön osallistumista organisaatiossa. (Rolfsen 2013.)

Seldenin ym. tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä tekijöitä, jotka vaikuttavat uuden työntekijän pää-  
töksiin jäädä tai lähteä organisaatiosta USA:n osavaltioiden hallinnoissa. Tutkimuksessa korostui huippusuorituskyvyn merkitys (HPWS) ja HR-johtamisen käytännöt, joiden avulla voidaan suunnitella ja hallinnoida sellaisia ohjelmia, jotka tähtäävät uusien työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymiseen. Merkittävä tekijä, joka rajoittaa johtajien ja työntekijöiden suorituskykyä organisaatiossa, on joustamattomuuden puute. Niissä organisaatioissa, joissa korkea suorituskyky on saavutettu, ovat yksilöt sitoutuneet organisaation kulttuuriin paremmin ja siellä myös tapahtuu vähemmän työntekijöiden vaihtuvuutta. Työkierron on suunniteltu kehittävän työntekijän ammattitaitoa ja lisäävän motivaatiota sekä vähentävän henkilökunnan vaihtuvuutta. Kehityskeskustelut voivat auttaa uutta työntekijää tuntemaan itsensä paremmin organisaation jäseneksi, ja suoritusten arvioinnit antavat johtajille ja organisaatiolle mahdollisuudet tukea työntekijän vahvuuksia ja lisätä keinoja parantaa yksilön heikkouksia koulutuksen ja kehittämisen kautta, jolloin yksilön on helpompi sitoutua organisaatioon. Työkiertoa voidaan käyttää kehittämistyökaluna. Tutkimuksen tulosten pohjalta tulisi edistää laajempaa strategista HR-johtamiskeskustelua julkisissa organisaatioissa ja sitä, kuinka motivoida ja sitouttaa työntekijät organisaatioon julkisella sektorilla. HPWS-käytännöt voivat antaa tärkeitä reittejä työntekijöiden sitouttamiseen organisaatioon. (Selden ym. 2013.)



Brunoldin ym. tutkimuksen tarkoituksena oli valottaa älyllisen pääoman riskejä ja työkiertoa monikansallisissa yrityksissä. Monikansalliset suuret yritykset kohtaavat enemmän haasteita pysyä kilpailukykyisempinä ja dynaamisina verrattuna pieniin yrityksiin. Vaikka työkiertoprosessi tuo etuja älylliseen kapasiteettiin, niin se tuo myös riskejä, silloin kun työkiertoa ei ole hyvin suunniteltu eikä ole dokumentoitu työnkierrossa ilmenneitä puutteita (virheistä oppiminen), ja silloin nämä puutteet eivät ole tietenkään tavoittaneet johtoporrasta ja näin ollen negatiivisiin tekijöihin ei ole voitu puuttua tai parantaa niitä. Jos dokumentointi työkierrosta jää kokonaan tekemättä, silloin tietämyksellinen anti työkiertoprosessista jää kokonaan saavuttamatta. Tällöin syntyy epävarmuustekijöitä (tehottomuus, ajanhukka, toistuvat virheet ja väärät päätökset, yrityksen tietopohja matala jne.), jotka vaikuttavat haitallisesti yrityksen kannattavuuteen. Jos yksilöt kohtaavat nykyisessä työssään epäsuotuisia työoloja (voimakas stressi, turhautuminen, motivaation puute jne.), he saattavat pitää senhetkistä työpaikkaansa vain ponnahduslautana urakehityksessä eteenpäin, eivätkä näin sitoudu organisaatioon ollenkaan. Osaamiseen perustuvassa organisaatioympäristössä ei ole varaa menettää avainhenkilöitä ja asiantuntemusta. Monikansalliset yritykset muun muassa saattavat olla hyvinkin byrokraattisia ja sisältää paljon standardoituja prosesseja, jolloin vapaus ja joustavuus vähenevät sekä riskit tehottomuuteen ja ajanhukkaan kasvavat ja organisaation maine kärsii sekä työpaikkojen houkuttelevuus laskee ja niin edelleen. Yksi tehokas työkalu selviytyä monista haasteista on työkierto, jonka avulla voidaan organisaation ylintä johtoa valmentaa tehtävissään ja antaa yksilölle mahdollisuus saada syvempää käsitystä yrityksen liiketoiminnasta ja kehittää kykyjään eteenpäin. Työnantajan opittua työntekijän vahvuudet on mahdollisuus parantaa päätöksentekoa etenkin suurissa yrityksissä. Työkierto toimii myös välineenä rakentaa organisaation kollektiivista tietoa silloin, kun johtajat ovat valmiita kuuntelemaan työnkierrossa ilmenneitä asioita ja suunnittelun sekä ohjeistuksen että työkierron täytäntöönpanon valvonnan kautta on mahdollista paremmin ennakoita riskit ja vastata kriittisiin muutoksiin. (Brunold ym. 2012.)

Swift ym. artikkelin tarkoituksena oli tuoda esille johtajien osaamisen jakamista oppivassa organisaatiossa, johon sisältyi lisäksi kognitiivisen ja emotionaalisen luottamuksen aspekti. Tutkimuksen tulokset osoittivat selvästi, että organisaatioiden tulisi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka edistävät kognitiivista ja affektiivista luottamusta, johon työkierron avulla voidaan päästä, mikä parantaa kognitiivista ymmärrystä organisaatiossa ja lisää luottamusta organisaatiota kohtaan. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että tiedon jakaminen on riippuvainen työhön liittyvistä sosiaalisista verkostoista ja luottamuksesta, joiden pohjalta voidaan organisaation tavoitteita edistää, unohtamatta hiljaisen tiedon merkitystä. Organisaation ylin johto voi rohkaista yksilöä tiedon jakamisessa

palkitsemisen kautta ja näin motivoimalla yksilö voi jakaa tietoa toisten organisaation jäsenten kanssa ja näin voidaan tukea sellaista organisaatiokulttuuria, mikä kannustaa tiedon jakamiseen ja sitä kautta organisaation suorituskyvyn lisääntymiseen. (Swift ym. 2013.)

Cristinin ym. tutkimus käsitteli innovatiivisen työpaikan käytäntöjä esimerkiksi tiimityötä ja työkiertoa ja niiden myönteistä vaikutusta organisaation suorituskykyyn Ison-Britannian ja Italian teollisuuden aloilla. Tutkimus osoitti, että työkierrolla on vahvasti positiivinen korrelaatio organisaation suorituskykyyn sekä Isossa-Britanniassa että Italiassa. Yhteisvaikutelmana voidaan sanoa, että toiminnallisen joustavuuden, kuten työkierron ja yhdessä kouluttautumisen kanssa, voidaan osoittaa selvästi organisaation suorituskyvyn nousevan. (Cristini ym. 2010.)

Melián-Gonzálezin ym. tutkimus käsitteli NPM-laatumerkin tavoitteita parantaa organisaation tehokkuutta ja suorituskykyä tietoteknologian saralla espanjalaisessa yliopistossa. Tätä tarkoitusta varten on olemassa periaatteita, joiden avulla julkinen organisaatio voi hakea omaa spesialiteettiaan ja eriytymistään ja sellaisia käytäntöjä, joihin liittyy sisämarkkinoiden kehittäminen ja ulkoistaminen. NPM:n asianmukaisten etujen saavuttamiseksi sisämarkkinat muodostavat siihen sopivan mekanismin, jolla esimerkiksi palvelujen kasvu voidaan saavuttaa. Julkisen hallinnon uudistuksilla pyritään tiivistämään erikoistumista ja yksinkertaistamaan ja keventämään rakenteita esimerkiksi NPM:n avulla. On tärkeää uudistaa HR-käytäntöjä sekä keskittyä myös ulkoistamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa niitä etuja ja esteitä, mitä organisaation muutosprosessiin liittyisi. Ulkoistamisessa on tässä ajateltu, että tietyt tietoteknologian prosessit suorittaa jokin kolmas taho. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli siis arvioida ja tunnistaa NPM:n vaikutuksia toimia organisaatiotasolla, ja tuloksissa tuli esille positiivisia näkökulmia ja kielteisiä puolia sekä odottamattomia seikkoja. Kun perustettiin uusi yritys (ulkoistaminen), johon osa tietoteknologian osa-alueita keskittiin, jotkut yksilöt esimerkiksi yliopiston johdossa olivat sitä mieltä, että uuden yrityksen perustaminen olisi tietoteknologia henkilöstön osaamisen tuhlausta. Tämä heijastaisi muun muassa suorituskykyyn vaikuttavia ongelmia, ja tutkimuksessa tuli myös esille liian vähäinen henkilökunnan koulutus. Odottamattomia seikkoja liittyi uuden yrityksen perustamiseen ja ulkoistamisprosessiin, kuten esimerkiksi yliopiston henkilökunnan reaktiot (protestit) siitä, että uuden yrityksen perustaminen (ulkoistaminen) olisi vilpillistä kilpailua ja julkishallinnon pitäisi jättää uuden yrityksen perustaminen yksityiselle sektorille. Eräs ryhmä, joka oli siirtymässä uuteen yritykseen, päätti nostaa kanteen yliopistoa vastaan, sillä he näkivät mahdollisuuden päästä alkuperäisen instituution työntehtäviksi eli varsinaisen yliopiston jäseniksi. Positiivisena näkökulmana tuli esiin se, että oli

mahdollista säilyttää inhimillisen pääoman kapasiteetti ja uuteen yritykseen ei tullut byrokraattista elementtiä, kun yliopiston johto ei tullut mukaan henkilöstöjohtamiseen uudessa yrityksessä. Näin vältettiin myös henkilöstökulujen kasvu ja niin edelleen. Positiivisena asiana koettiin myös uuteen yritykseen ulkoistettuihin työntekijöihin sovelletut HR-käytännöt, esimerkiksi koulutus, ryhmätyö, toiminnan arviointi ja tietysti työkierto. Työkiertoon osallistuivat lähes kaikki yksikön työntekijät. Tämän myötä motivaatio lisääntyi ja suorituskyky kasvoi ja yksilöt kokivat olevansa asiantuntevassa ja myönteistä ilmapiiriä omaavassa yrityksessä. On tärkeää tutkia NPM:n ja ulkoistamisen täytäntöönpano hyvin tarkasti, koska menestysprosessi riippuu organisaation toiminnasta ja organisaation ulkopuolisista tekijöistä. On tärkeää kehittää ulkoistamisen toimenpiteitä, jotta organisaation suorituskyky voisi kasvaa. (Melián-González ym. 2009.)

Verhoest ym. ovat tutkineet organisaatioiden erikoistumista ja koordinoitua 4 OECD-maassa (Iso-Britannia, Uusi-Seelanti, Ranska, Ruotsi). NPM-opin myötä alettiin vaatia organisaation koordinoitukapasiteetin kautta uudistettuja hierarkiatyypisiä mekanismeja, esimerkiksi markkina- ja verkostotyypisiä mekanismeja, kuten esimerkiksi työkiertoa. Tuloksista kävi ilmi erilaisia kehityspolkuja, mutta selkeästi tulivat esille erikoistumisen ja integroinnin toiminnalliset edut julkisella sektorilla, joskin toimintahäiriöitä voi myös syntyä liiallisen sitoutumisen kautta. Verkkotyypisissä mekanismeissa, joissa organisaation johto voi käyttää sellaisia oppimisen välineitä, joilla edistetään yhteistä tietopohjaa ja arvoja, esimerkiksi kehittämisvälineiden kuten työkierron avulla, voisi julkisessa organisaatiossa luoda yhteisen virkamieskulttuurin. Lisäksi on tärkeää sovittaa organisaation vastuullisuutta sillä tavalla, että se kannustaa yksilöitä yhteistyöhön. Organisaation johdon osaamista erikoistumiseen on lisännyt hallinnon hajauttaminen, sääntelyn purkaminen, yhtiöittäminen ja yksityistäminen. Erikoistumisen myötä myös koordinoitumismekanismit ja -prosessit ovat edenneet eteenpäin. Johtajilla on olemassa erilaisia koordinoimisvälineitä, mutta tulee muistaa, että niiden on vastattava organisaation kulttuurillisia arvoja ja resursseja. (Verhoest ym. 2007.)

Steijnin ym. tutkimuksessa käsiteltiin Hollannin julkisen sektorin työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja mukaan on otettu myös HRM-käytännöt. Tutkimus osoitti, että julkisen sektorin työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ei juurikaan poikkea yksityisen sektorin tuottamasta tiedosta yksilön sitoutumisessa. Julkisen sektorin johtajat voivat siis käyttää hyväksi yksityisen sektorin parhaita kehittämistyökaluja, kuten työkiertoa, kun haluavat parantaa organisaatioratkaisujaan ja yksilön sitouttamista siihen. Älykäs HRM-käytäntö johtaa korkeaan organisaation sitoutumiseen, johon liittyy emotionaalinen sitoutuminen, samaistuminen ja osallistuminen organisaatiossa.

Normatiivinen sitoutuminen taas vastaavasti kuvastaa velvollisuuksia organisaatiossa. HRM-käytännöt tarjotessaan mahdollisuuden koulutukseen auttavat selkeästi lisäämään sitoutumista organisaatioon. (Steijn ym. 2006.)

Ritz on tutkinut julkisen palvelun motivaatiota ja organisaation suorituskyyä Sveitsissä. Organisaation suorituskyyä on 2000-luvulla mitattu johdon työkalujen ja menetelmien avulla. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden asenteisiin, johdon toimenpiteisiin, institutionaalisiin tekijöihin ja organisaation suorituskyyyn. Olemassa oli kolme aspektia, joita analysoitiin: julkisen palvelun motivaatio, työtyytyväisyys ja organisaatioon sitouttaminen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittivat olevan tärkeän linkin johtamistekniikoiden (NPM) ja yksilön käsityksellä organisaation suorituskyyvystä. Organisaation sisäinen tehokkuus on sidoksissa muun muassa yksilön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (työhön sitoutumiseen, organisaation alaistaitoihin, organisaatioon sitoutumiseen jne.). Julkisella sektorilla johtajan käyttäytymistä on pidetty vaikuttavana tekijänä organisaatiomuutokseen, työtyytyväisyyteen ja organisaation suorituskyyyn. Johtamisen työkaluja on kehitetty voimakkaasti julkisessa hallinnossa ja on keskitytty nimenomaan organisaation suorituskyyä lisääviin kehittämismenetelmiin, joilla voidaan kehittää sekä yksilön että organisaation kapasiteettia. HR-rekrytointi, arviointi ja kehittämisen strategiat ovat lisääntyneet, kuten esimerkiksi työkierto kehittämisen välineenä. Sveitsin liittovaltion hallinto on HR-strategioissaan keskittynyt työntekijöiden sitoutumiseen ja suorituskyyyn organisaatioissa. Keskiössä on työtyytyväisyys, tavoitteellisuus ja johtajuusaspekti, jossa korostuu johtajuuden merkitys motivaattorina ja kannustajana sekä tehokkuuden lisääjänä. (Ritz 2009.)

Beugelsdijkin artikkeli käsitteli HR-käytäntöjä ja tuoteinnovointia hollantilaisissa yrityksissä ja pureutui aiheeseen, miksi toiset yritykset ovat innovatiivisempia kuin toiset. Tutkimustulokset osoittivat, että on hyvin tärkeää tehtävien autonomisuus ja joustavat työajat. Organisaatiot, joilla on hajautetut rakenteet ja on keskitytty työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin, tuottavat enemmän tuoteinnovaatioita. Monet HR-käytännöt ovat moderaattoreita koko yrityksen intensiteetille ja vaikuttavat suoraan organisaation suorituskyyyn. Parantamalla organisaation käytäntöjä ja henkilöstöresursseja voidaan kehittää inhimillistä pääomaa ja ottaa se käyttöön organisaation oppimisprosessissa. Työkierrolla voidaan olettaa olevan myönteinen vaikutus yrityksen innovatiivisuuteen, sillä siihen liittyy työn autonomisuus ja monitaitoisuusaspekti, joiden kautta tutkiva oppimistapahtuma voisi alkaa ja sitä kautta organisaation suorituskyy sekä innovatiivinen ilmapiiri voisi saada otollista maaperää. Kaiken kaikkiaan on tärkeää tietää enemmän HR-käytännöistä, jotta yrityksen

innovatiivisuutta voitaisiin parantaa ja johtajat saisivat tärkeää tietoa ja käytännön työkaluja kohdata paineita innovatiivisuuden lisäämiseksi. (Beugelsdijk 2008.)

Pang ym. käsittelivät tutkimuksessaan työllisyyden joustavuutta ja työllistettävyyttä muuttuvan maailman näkökulmasta urakehitystä silmälläpitäen. Työntekijät ovat yhä liikkuvampia ja hallitsevat omaa urakehitystään. Tulee huomioda, mitä oikeasti tarkoitetaan, kun yksilöä kehotetaan jakamaan tietojaan ja miten voimme saada paremman käsityksen samaan aikaan esiintyvistä jännitteistä. Monet organisaatiot ovat siirtäneet paljon vastuuta työntekijöille itselleen omasta kouluttautumisestaan ja urakehityksestään, kun organisaatiot ovat supistaneet toimintojaan ja koulutusmäärärahoja. Näissä olosuhteissa vastaavasti työntekijät ovat joko reaktiivisesti tai proaktiivisesti vastanneet omilla pyrkimyksillään työllistyvyyteensä hankkimalla taitoja, tietoa ja kokemuksia. Organisaatiot määrittävät tiedon omiksi varoiksi ja resursseiksi, joita voidaan pitää henkilöstöhallinnon voimavaroina, kun pyritään parantamaan yrityksen markkina-arvoa. Yksilötasolla kehittymiseen ja työllistettävyyteen liittyy urakehitys, jatkuva oppiminen, yksilön voima ja käytännön opportunisti ja organisaation tasolla joustavuus, työn epävarmuus, rajattomat urat, työruutiinit ja tiedon jakaminen. Tietämyksen voimavaroja voi ammentaa organisaation joustavuuden kautta ja organisaatio voi hyödyntää näin työntekijöiden osaamista. On olemassa työkierto- ja mentorointiohjelmia, joiden avulla pyritään luomaan parempaa urakehitystä. Työllistettävyyden kannalta on tärkeää jatkuva rajaton urakehitys yksilöillä. (Pang ym. 2011.)

De Clercq ym. ovat tutkineet organisaation sisäisten resurssienhallintaa (työkierto ja sisäinen kilpailu) ja konfliktien hallintaa mukaan lukien toiminnallisen oikeudenmukaisuuden ja innovatiivisuuden ulottuvuudet. On tärkeää organisaatioille, millaisilla keinoilla ne pyrkivät hallitsemaan resurssejaan sisäisesti ja missä määrin eri toiminnot riippuvat toisistaan ja sisäisestä kilpailusta. Työkiertoa voidaan pitää organisaatiossa resurssienhallinnan työkaluna, mikä parantaa organisaation ymmärrystä ja arvostusta muun muassa henkilöstöhallinnossa, silloin kun johtajat kiertävät eri osastojen välillä aika ajoin, mutta on myös mahdollista, että johtajat koettavat ratkaista ongelmat vähin huomioin itsekseen, vaikka toiset osastot hyötyisivät paljonkin yhteisistä ongelman ratkaisutavoista yhteistyön kautta. Tällaisessa tilanteessa unohtuu yhteen hiileen puhaltaminen ja korostuu kilpailutilanne (esim. pääoma ja henkilöstö jne.) organisaation eri osastojen välillä, mikä saattaa viedä kokonaishyötyjä (esim. innovaatiokehitys häiriytyy, konfliktien käsittelyt ja ratkaisut vaikeutuvat jne.) koko organisaatiolta itseltään. Olisi erikoisen tärkeää organisaatiolle sekä sen kyvykkyydelle pyrkiä oikeudenmukaisuuteen perustuvaan vuorovaikutukseen eri osastojen välillä, jotta innovatiivisuus

voisi kasvaa ja kehittyä organisaatiossa, jolloin kilpailukyky paranisi ja niin edelleen. Toiminnallinen oikeudenmukaisuus lisää motivaatiota johtajien keskuudessa silloin, kun he tekevät yhteistyötä ja myös tietojenvaihto paranee, jolloin innovaatioprosessi olisi mahdollista saada alulle. Työkierto voi auttaa johtajia ymmärtämään paremmin organisaation eri osastojen toimintaa ja kehittää ymmärtämistä riippuvuussuhteista sekä hillitsee epätervettä kilpailua organisaation eri osastojen välillä. Monialaisen osaamisen myötä johtajien syvempi käsitys ongelmien ratkaisujen synergioista mahdollistuu ja vastaavasti siellä, missä on alhaisempi työkierron aste, niin potentiaalinen innovaatioaste on myös alhaisempi. Voidaankin todeta, että työkierron avulla johtajien on mahdollista saavuttaa helpommin korkea innovaatiokyky ja tuhoisat kilpailutilanteet organisaation sisällä jäävät vähäisemmiksi ja johtajat pystyvät myös paremmin integroimaan näkökulmia toistensa kanssa, jolloin voidaan välttää konfliktitilanteita ja saavuttaa positiivisia vaikutuksia koko organisaatiossa. (De Clercq ym. 2013.)

Casadin mukaan työkierron avulla voidaan etsiä organisaation suorituskykyä lisääviä elementtejä ja työpaikkojen virikkeellistämistästrategioita sekä auttaa johtajia kehittämään henkilöstöhallinnon strategioita. Työkierto avaa mahdollisuuden suunnitella työjärjestelmiä ja parantaa yksilöiden työtyytyväisyyttä, kehittää yksilön taitoja ja auttaa ymmärtämään paremmin yksilön vahvuuksia ja yksilön ikäännyttäessä työkierto myös tukee hänen taitojen säilymistä ja niin edelleen. Työssä tapahtuva kokemuksellinen oppiminen, jossa yksilöt voivat kehittää itseään ja hallita omaa urakehitystään, tuo organisaatiolle lisäarvoa ja tuottavuutta, jolloin yksilön työtyytyväisyys, sitoutuneisuus, motivaatio ja osallistuminen organisaation kehittymiseen mahdollistuvat työkierron myötä. Kun on tutkittu monia ammatillisia kehittämismalleja johtotasolla, niin työkierto sijoittui melko korkealle tehokkuudessaan, esimerkiksi henkilökohtaisessa urasuunnittelussa. Kasvava halu yhteiskunnassa työpaikkojen tasa-arvosta ja yhteiskuntavastuusta on tuonut halukkuutta lisätä työkiertoa organisaatioissa, kun johtajat ovat huomanneet työkierron mahdollisuudet edistää, viestittää ja levittää organisaatiokulttuuria tuomalla tuoretta ja innovatiivista näkemystä organisaation sisälle. Työkierron painopiste on usein johtamisen kehittämisessä, sillä tarvitaan työvoiman joustavuutta ja kokonaisvaltaista systeemistä näkökulmaa, jotta voidaan saavuttaa henkilöstön ja investointien kautta tuottavuutta organisaatiossa. Työkierron myötä on mahdollista saavuttaa suurempi hyöty asiakaspalvelua ajatellen esimerkiksi julkisella sektorilla, sillä yksilön monitaitoisuus auttaa siirtämään parhaita käytäntöjä toteutumaan käytännössä. Työkierron avulla on helpompi hakea positiivista organisaatiokäyttäytymistä ja tunnistaa parhaat yksilöt sekä löytää heidän toiminnalliset vahvuudet ja näin voidaan hyödyntää johtajien parhaita puolia paremmin. (Casad 2012.)

Työkierto tarjoaa myös haasteita organisaatiolle, kuten esimerkiksi kustannusten lisääntymisen kehittämistoimintojen myötä ja myös negatiivisia elementtejä, kuten esimerkiksi työntekijöiden negatiiviset käsitykset (kadonnut viisaus jne.) ja yksilöiden eriarvoistumisen työpaikalla sekä lisätöiden kasaantumisen yksilöille ja stressin ilmaantumisen näköpiiriin ja velvollisuuksien lisääntymisen, kun toiset yksilöt ovat työkierrossa muualla. Nykyisin tietoon perustuva talous vaatii tarkkaa tietämystä ja toteutusta, jotta kilpailukyky voisi säilyä. Tiedon menetys organisaation sisällä tulisi myös huomioida, kun työkiertoa suunnitellaan. Kun täytetään tehtäviä toisaalla, niin on mahdollista, että toisessa paikassa voi tulla pulaa kriittisestä tiedosta, mikä laskee vastaavasti suorituskyykyä. Tällöin on tärkeää kehittää sosiaalista ammatillista verkostoa, jotta voitaisiin välttää tuottavuuden aleneminen ja ottaa huomioon yksilön halu lähteä työkiertoon sekä pyrkiä motivoimaan ja palkitsemaan häntä, jolloin voidaan pyrkiä välttämään yksilön motivaation puutetta ja tehottomuutta, sillä koko organisaation voimalla ja ilmapiirillä on merkitystä suorituskyydyn ja tehokkuuden kasvamiseen. (Mt. 2012.)

Tekijöitä, jotka edistävät onnistunutta työkiertoa, ovat muun muassa palkkiot, palkkapolitiikka, mentorin saatavuus ja kehityskeskustelut. On tärkeää, että yksilöt ovat halukkaita jakamaan tietoaan ja tavoitteitaan, sekä ovat valmiita ammatilliseen kehitykseen, kasvuun ja urakehitykseen. Organisaation tulee ylläpitää myönteistä ilmapiiriä ja arvostaa työntekijöiden aloitteita ja tavoitteita. Näin on mahdollista kehittää yksilön taitoja ja myönteisiä vaikutuksia omaan työhönsä ja löytää lisää ymmärrystä organisaatiota kohtaan ja vastaavasti organisaatio voi saada joustavaa työvoimaa, lisääntyvää innovaatiokulttuuria, kapasiteetin kasvua. (Mt. 2012.)

Azulayn mukaan työkierron avulla työntekijät voivat kehittää ja rakentaa taitojaan ja organisaatiot säilyttävät ja harjoittavat hyviä käytäntöjä vähäisin kustannuksin. Työkierrossa yksilö voi käyttää jo olemassa olevia taitojaan uudessa tehtävässä tai oppia uusia taitoja. Palattuaan takaisin nykyiseen tehtäväänsä hän voi jatkaa työtään ja näkemyksiään päivitetyn taidoin, tai hän voi saada kokonaan uuden roolin organisaatiossa. Tulee muistaa, että yksilöllä on oltava koko ajan johdon tuki ennen työkiertoa ja sen aikana sekä sen jälkeen, jotta olisi mahdollista saavuttaa positiivisia hyötyjä. Työkierrossa olevien yksilöiden ollessaan oman mukavuusalueen ulkopuolella, on löydettävä selviytymiskeinot stressiä ja epävarmuutta vastaan, jotta heillä olisi mahdollisuus kehittää kekseliäisyyttä ja kimmoisuutta omien taitojen lisäksi organisaatiossa. Voidaan puhua yksilön mukavuusalueesta, joustavuusalueesta ja paniikkivyöhykkeestä, joiden tunnistaminen ja ymmärtäminen täytyy olla tasapainossa ja hallittavissa, jotta yksilön olisi mahdollista oppia ja keskittää energiansa uusiin

tehtäviin, taitoihin ja vaatimuksiin. On ensiarvoisen tärkeää tehdä tavoitteiden ja tarkoitusten määrittely ja sisäistää asiat jo etukäteen ennen työkiertoon lähtemistä. Myöhemmässä vaiheessa on tärkeää seurata yksilön edistymistä ja tuloksia, jotta välttyttäisiin negatiivisilta vaikutuksilta. On myös ensiarvoisen tärkeää pohtia organisaation ja yksilön valmiuksia toteuttaa työkiertoa hallitusti sekä luoda kehittämistä tukevaa ilmapiiriä ja kulttuuria huomioiden verkostoitumisen ja tukemisen kulttuurin, jolloin on helpompi hallita riskejä. Johtajat voivat lieventää riskien mahdollisuutta ottamalla käyttöön sellaisia työkaluja, kuten esimerkiksi palautetta ja itsetietoisuutta tukevia työkaluja, valmennusta, mentorointia, vertaistukiryhmiä hyödyntämällä, tuki- ja verkkomateriaalin käyttöönotolla. Yksilön monialaisuuden myötä voidaan myös lisätä yksilön työtyytyväisyyttä, sitoutumista, motivaatiota sekä vähentää hänen omahyväisyyttään. (Azulay 2013.)

Azizin ja Liangin tutkimus käsitteli työvoiman joustavuutta organisaatiossa, jolloin työntekijät voivat suorittaa erilaisia tehtäviä ja toimintoja, kun työkierron avulla voitiin parantaa yksilöiden voimavaroja työn vaatimuksien muuttuessa. Tutkimuksen tavoitteena oli minimoida organisaation kokonaiskustannukset mukaan lukien koulutuskustannukset, joustavuuskustannukset ja tuottavuuden menetyksen kustannukset. Työvoiman joustavuutta voidaan määritellä muun muassa organisaation kykynä sopeutua yhä muuttuviin ympäristöolosuhteisiin. Toiminnalliseen joustavuuteen liittyy kyky ja halu saada monitaitoisia työntekijöitä käsittelemään eri tehtäviä. On todettu, että toiminnallinen joustavuus tarjoaa lukuisia etuja sekä työntekijöille että johtajille, mutta aiheuttaa myös lisäkustannuksia, jotka voivat korvata hyödyt, jos niitä ei pyritä ottamaan huomioon jo etukäteen suunnitteluvaiheessa. Toiminnallinen joustavuus, kuten työkierto, tarjoaa lisäkoulutuksen myötä työntekijöille työtyytyväisyyttä ja työstä poissaolot vähenevät, myös yksilön tulotaso saattaa kasvaa koulutuksen myötä ja vastaavasti organisaation operatiivinen toiminta kasvaa sekä organisaation maine työmarkkinoilla paranee ja organisaation suorituskyky kasvaa. Työvoiman joustavuutta voidaan parantaa koulutuksen ja työkierron avulla, mutta on otettava huomioon yksilöiden ominaisuudet oppimista ja kouluttautumista arvioitaessa. Tulee myös ottaa huomioon, että työntekijöiden irtisanomisten myötä voidaan hetkellisesti lisätä tuottavuutta organisaatioissa, mutta voikin tulla jatkossa tuottavuuden menetyksiä, kun niillä yksilöillä, jotka jäävät organisaatioon, ei olekaan mahdollisuuksia suorittaa lisääntyviä tehtäviään riittävässä aikataulussa ja riittävän nopeasti. Työkierto antaa yksilölle siis mahdollisuuden jatkuvan oppimisen kautta ymmärtää paremmin organisaation toimintaa ja hyödyntää sosiaalista vuorovaikutusta eri organisaation tasojen välillä. (Azizi ym. 2013b.)



Passos ym. ovat tutkimuksessaan etsineet vastauksia sille, miksi ihmiset käyttäytyvät, kuinka käyttäytyvät, organisaatiossa oman tahdon perusteella. Henkilökohtainen vakaumus ja uskomukset (esim. käyttäytyminen, asenne ja subjektiivinen normi) motivoivat yksilöä hyväksymään tietyn menetelmän tai työkalun. On otettava lisäksi huomioon yksilön käsitykset, arvot ja henkilökohtaiset aatteet valintoja tehtäessä organisaatiossa. Tutkimuksissa on voitu osoittaa, että on olemassa vahva yhteys vakaumuksen ja organisaatiokulttuurin välillä, millaisia työkaluja tai käytäntöjä esimerkiksi työprosesseissa käytetään ja myös toisten yksilöiden odotukset organisaatiokulttuurin sisällä voivat vaikuttaa esimerkiksi ryhmätyökäyttämiseen organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin pitää yhdessä sosiaalinen tai ohjeellinen sidos kuin ”liima”, johon sisältyy fyysinen rakenne, strategia ja muodolliset säännöt ja menettelyt. Lisäksi epävirallinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa niihin käyttäytymismalleihin, jotka tulevat valituksi organisaation sisällä. Työkiertoa käytettäessä kehittämis-työkaluna tulee sen suunnitteluun käyttää paljon aikaa ja resursseja, jotta voitaisiin välttyä laadullisilta ongelmilta organisaatiossa. Erikoisen tärkeää on integroida oppimistapahtumia, joissa voidaan jakaa kokemuksia eri tiimien välillä, jolloin voidaan kehittää tiimejä ja lisätä niiden itsenäisyyttä. Tulee myös selvittää, millaisia uskomuksia, asenteita ja tapoja tulee esille eri tiimien välillä, jotta voidaan edistää balanssia yksilö- ja tiimitasolla ja keskittyä kokonaisvaltaiseen prosessiin, jossa jokainen hoitaa omat tehtävänsä itsenäisesti. On myös tärkeää vähentää hierarkkista etäisyyttä tiimien ja ylimmän johdon välillä, jotta hyvä vuorovaikutus yksilöiden kesken voitaisiin saavuttaa ja tuottavat prosessit mahdollistuisivat organisaatiossa. (Passos ym. 2012.)

Zülchin ym. käsittelivät tutkimuksessaan työn organisointia joustavampaan suuntaan, missä keskityttiin henkilöstön erilaisiin taitoihin ja työaikajärjestelyihin. Korkeamman pätevyyden ja monitaitoisen henkilöstön käyttäminen vaatii myös onnistuakseen työaikajoustoja. Työkierto työllisyyden takaajana monitaitoisilla yksilöillä antaa mahdollisuuden joustavuuteen organisaatioissa ja sen avulla voidaan myös luoda houkuttelevampia työpaikkoja ja perinteiseen jäykkään työnjakoon voidaan saada hyviä vaihtoehtoja työnkuvia laajentamalla, työtä rikastamalla ja tiimityöllä. Väestörakenteen muutos Eurostatin tilastojen mukaan johtaa siihen, että työväestö vähenee ja tarvitaan muutoksia työntekijöiden vaatimuksiin. Esimerkiksi työaikajoustoja sekä laaja-alaisen osaamisen kautta työkierron avulla on mahdollista vastata työmarkkinoiden kysyntään paremmin ja nopeammin. (Zülch ym. 2012.)

Li ym. pureutuivat tutkimuksessaan kysymykseen käyttää työkiertoa suurissa organisaatioissa laadun takaajana (koska niillä suuremmat resurssit käytössä) ja he katsoivat suurien organisaatioiden hyötyvän työkierrosta siten, että symmetrinen balanssi on mahdollista saavuttaa yksilöiden ja työn teon välillä ja tuottavuus saadaan kasvamaan. Tutkimus pyrki lisäksi tarkastelemaan työkierron roolia työmarkkinoilla. Työntekijän ja työtehtävien välinen balanssi on mahdollista saavuttaa työkierron tarjoaman oppimisprosessin kautta ja yksilön suorituskyvylle ja kannusteilla katsotaan olevan yhteys toisiinsa. Li ym. olivat sitä mieltä, että kun suuret organisaatiot maksavat korkeampaa palkkaa, niin sillä voidaan houkutella työntekijöitä organisaatioon ja tämän myötä organisaation tuottavuus kasvaa sekä markkinaosuus suurenee. Myös suurissa organisaatioissa on pienempi riski joutua työttömäksi, mikä myös voi yhtenä motivoijana kannustaa yksilöä kehittämään omia taitojaan ja lähtemään työkiertoon ja tällöin organisaatio saa myös enemmän hyötyjä itselleen ja suorituskky voi näin kasvaa merkittävästi organisaation sisällä. (Li ym. 2013.)

Ohorin ym. ovat tutkineet työkierron merkitystä palvelukeskeisissä organisaatioissa ja yrittäneet saada syvempää ymmärrystä niistä ongelmista, joita esiintyi palveluammateissa ja joissa johtajat olivat pyrkineet etsimään uusia lähestymistapoja estääkseen muun muassa tuottavuuden vajetta organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää myös hyödyllistä tietoa niistä näkökulmista, joilla johtajat voisivat laaja-alaisen osaamisen kautta tehdä tarkkoja politiikkoja työpaikoilla työkierrosta. Tutkimuksessa tuli esille vuorovaikutuksen merkitys asiakkaan ja työntekijän välillä otettaessa huomioon esimerkiksi asiakkaan vaatimuksien ja palveluammattissa toimivan yksilön hiljaisen tiedon merkityksen ulottuvuudet. On todettu, että jos yksilö lähtee palveluorganisaatiosta vieden mukaan hiljaista tietoa palvelun suorittamisesta, niin on mahdollista, että organisaation suorituskky voisi pienentyä jopa merkittävästi ja vaikutukset voisivat näkyä puutteina kontakteissa asiakkaiden kanssa. On hyvin tärkeää tiedostaa työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja resurssit (huom. hiljaisen tiedon merkitys), mitkä voivat lisätä asiakassuhteiden arvoa, jotta voidaan saavuttaa laadukkaita palveluja ja korkeaa tuottavuutta. Työkierron avulla on mahdollista parantaa tietämyksen hallinnan politiikkaa ja näin voidaan myös parantaa organisaation asemaa. Kun työkierron on todettu edistävän työntekijöiden monitaitoisuutta, niin tuleekin huomioida se seikka, että kun työntekijä on liian kauan esimerkiksi samalla osastolla, hän saattaa menettää monia erilaisia taitoja, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn suoriutua tehokkaasti palvelutehtävistä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Kun työkierto toteutetaan melko usein, työntekijällä on riittävästi aikaa sopeutua uusiin tehtäviin. (Ohoiri ym. 2012.)

Ohorin ym. tutkimuksella oli tarkoitus kartoittaa sellaista mallia, jonka avulla olisi mahdollista analysoida niitä tavoitteita, joilla voidaan päästä palveluhenkiseen organisaatioon ja löytää myös hyödyllistä tietoa johtajien päätöksenteon tueksi. Perinteiset mallit eivät voi riittävästi tukea johtajien arviointia organisaation tehokkuudesta, vaan tarvitaan uusia näkökulmia siihen, että arvioinnit olisivat mahdollisimman relevantteja ja oikein kohdennettuja. Myös työkierron tehokkuutta ja vaikuttavuutta on vaikea arvioida, jos arviointikriteerit eivät ole tarpeeksi dynaamisia ja havainnot ovat yksipuolisia. On tärkeää selvittää, millaista on hyvä työkiertopolitiikka, jonka avulla voidaan ylläpitää monitaitoisuutta ja riittävää tuottavuutta huomioiden mahdollinen työvoimapula tai mahdollinen tilauskannan kasvu tai uuden osaston avaamisesta aiheutuneet muutokset organisaatiossa. Työkierto oikein organisoituna voi tarjota uusia näkökulmia organisaation haasteisiin ja on myös mahdollista löytää organisaation ongelmia ja epävarmuustekijöitä helpommin, kuten myös liiketoiminnan epäkohtia, lisäksi hiljaista tietoa tai epävirallista tietoa ja tiedollista osaamista ylipäänsä on helpompi viedä eteenpäin organisaation eri tasoille työkierron myötä, jolloin voidaan saada kaikki resurssit paremmin hyödynnetyiksi. (Mt. 2012.)

## **3.2 Työvoiman liikkuvuus**

### **3.2.1 Miten työvoiman liikkuvuus voi edistää yhteiskunnallista kehitystä?**

Työvoiman liikkuvuuden avulla pyritään muun muassa säilyttämään vakaa työllisyydentaso yhteiskunnassa ja lisäämään työmarkkinoiden toimivuutta ja vetovoimaisuutta, jolloin voidaan säilyttää tai lisätä taloudellista sekä aineellista hyvinvointia, kuten myös aineetontakin pääomaa. Työvoiman liikkuvuuden avulla työntekijät voivat siirtyä korkean työttömyyden omaavilta alueilta sellaisille alueille, missä esimerkiksi tarvitaan vapaata työvoimaa. Näin voidaan tasapainottaa ja vaikuttaa myös oman alueen taloudelliseen tilanteeseen positiivisesti ja näin vähenee myös alueellinen eriarvoisuus yhteiskunnassa. EU on myös kovasti viime aikoina pyrkinyt työvoiman vapaan liikkuvuuden avulla (huom. korostuu syrjimättömyysperiaate) EU:n alueella saavuttamaan sellaisia hyötyjä, joilla voidaan lisätä hyvinvointia, parantaa yhteiskunnan rakenteita ja vaikuttaa yhteiskunnalliseen hyvään, esimerkiksi yksilöiden tuottavuuden avulla ja kehittämällä työmarkkinoita positiiviseen suuntaan. Niillä alueilla, joilla vallitsee vakaus talouden ja työllisyyden suhteen, on vähemmän tuotannollisia supistamistarpeita ja inflaatiopaineita.

Työvoiman liikkuvuuden avulla pyritään myös vastaamaan väestörakenteen muutoksiin ja ammattitaitoisen työvoiman tarpeisiin yhteiskunnassa, sillä yhteiskunnassa on joustaville työmarkkinoille tarvetta, jotta voidaan taata kestävän kehityksen jatkuminen ja voitaisiin hyödyntää täysimääräisesti sitä kapasiteettia, mitä työvoiman liikkuvuus laajamittaisessa käytössä tuo tullessaan yhteiskuntapolitiikkaan ja yhteisöiden tarpeisiin.

Työvoiman liikkuvuutta voidaan käyttää myös taantuman torjunnassa, kun pätevä ja ammattitaitoinen henkilökunta voi siirtyä paikasta toiseen, esimerkiksi toimialueiden sisällä sinne, missä heidän tietojaan ja taitojaan tarvitaan. Silloin voidaan vaikuttaa työllistettävyyteen tai työllisyyteen työmarkkinoilla ja voidaan parantaa myös alueellista ja yhteiskunnallista kehitystä sekä voidaan vaikuttaa yhteiskunnan taloudelliseen vakauteen ja työmarkkinoiden integraatioon.

Työvoiman liikkuvuuden avulla on mahdollista ennaltaehkäistä yksilöiden syrjäytymistä, sillä ajatellaan, että työtä tekemällä ja työvoiman liikkuvuutta hyödyntämällä voidaan vaikuttaa yhteiskunnan sosiaalisiin rakenteisiin positiivisesti ja ehkäistä negatiivisia (esim. epäoikeudenmukaisuutta, demokratiavajetta jne.) ilmentymiä, jotka voivat alentaa yhteiskunnan suorituskykyä selviytyä muuttuvissa olosuhteissa eteenpäin. Työvoiman liikkuvuus vaikuttaa myös yhteiskunnalliseen verkostoitumiseen. Kun yksilöt liikkuvat paikasta toiseen, he vievät mukanaan tiedollista osaamista, taitojaan ja kokemuksiaan ja näin avoin ja dynaaminen vuorovaikutus mahdollistuu ja tiedot kehittyvät ja sulautuvat ympäröivään todellisuuteen yhteiskunnassa. Ylikouluttautumista yhteiskunnassa voidaan välttää myös työvoiman liikkuvuuden tarjoamien työllistämisvaihtoehtojen ja joustavuuskäytäntöjen myötä jo alueellisenkin liikkuvuuden tasolla.

Laadittaessa työvoimapolitiittisia ohjelmia yhteiskunnassa tulisi huomioida se, että työvoiman liikkuvuutta voidaan pitää erittäin tärkeänä tekijänä siinä, että yksilöiden tarjoamat resurssit voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti työmarkkinoilla ja vaikuttaa näin suorituskykyyn, talouteen, vakauteen ja oikeudenmukaisuuteen yhteiskunnassa.

### **3.2.2 Miten organisaatiot voivat hyötyä työvoiman liikkuvuudesta?**

EU:n tasolla ja kansallisessa politiikassa on annettu organisaatioille melko paljon vapauksia siirtää työvoimaa ja rekrytoida uutta kansainvälisesti kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi. Organisaatiot tarvitsevat kasvaakseen ja kehittyäkseen yhä enenemässä määrin toimintakykyisyyttä kyetäkseen

toimimaan koko ajan muuttuvassa ympäristössä. Työvoiman liikkuvuus antaa organisaatioille mahdollisuuden edistää ja kehittää omaa toimintaansa siten, että niiden suorituskyvyn ja tuottavuuden kriteerit voisivat täyttyä (kuten esim. liiketoiminnan tavoitteet, osaamisen kehittäminen, henkilöstön uralla eteneminen, johtamisen laaja-alainen hallitseminen, kustannustehokkuus ja ongelmienratkaisukykyisyys jne.).

Työvoiman liikkuvuus antaa siis organisaatioille mahdollisuuden saada ammattitaitoista ja osaavaa työvoimaa, mikä voi edistää organisaatioiden kilpailukykyisyyttä ja lisätä organisaatioiden arvoa kilpaileviin yrityksiin nähden. Työvoiman liikkuvuutta hyväkseen käyttävillä organisaatioilla on lisäksi mahdollisuus löytää uusia ulottuvuuksia toimiakseen ja kehittyäkseen yhä vetovoimaisemmiksi. Samalla ne voivat tarjota yhä houkuttelevampia työpaikkoja sekä uralla etenemisen mahdollisuuksia osaaville yksilöille, joten niillä on eväät selviytyä elinvoimaisena eteenpäin globaalisilla markkinoilla. Lisäksi työvoiman liikkuvuuden myötä organisaatioilla on mahdollisuus tuottaa sellaisia palveluita ja tuotteita, joita niillä ei olisi mahdollista ollenkaan tuottaa ilman osaavaa ja ammattitaitoista työvoimaa.

Työvoiman liikkuvuuden myötä organisaatioiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen mahdollistuvat, sillä joustavuus ja innovaatiot sekä hyvä yrityskulttuuri voivat siirtyä paikasta toiseen liikkuvuuden myötä. Tällöin myös kontaktiverkostot (esim. yhteistyöverkostot, vuorovaikutusverkostot jne.) voisivat lisääntyä, jolloin tiedollisen pääoman ja kokemusten siirtyminen tulee mahdolliseksi, mikä vastaavasti lisää henkilöstön ymmärrystä organisaatioiden tavoitteista ja päämääristä sekä antaa yksilöille paremmat mahdollisuudet ymmärtää ja hallita kokonaisuuksia organisaatioissa. Näin voidaan merkittävästi lisätä organisaatioiden elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia ja vaikuttaa tuottavuuteen sekä edistää työllistettävyyttä työmarkkinoilla.

Inhimillisen pääoman siirtymisen ja kokemusten myötä voidaan lisätä organisaatioiden henkilöstön osaamista, monitaitoisuutta, innovatiivisuutta, motivoituneisuutta ja työtyytyväisyyttä, jolloin voidaan muun muassa luoda ja edistää kaupallisia siteitä, parantaa palveluiden tarjontaa ja tarjota laadullisempia palveluita, jolloin yhdenvertaisuuden ja oikeudenmukaisuuden periaatteet voivat paremmin toteutua. Näin työvoiman liikkuvuus voi edistää organisaatioiden kaupallista kasvua ja yksilöiden laaja-alaista osaamista organisaatioissa ja vaikuttaa myös innovatiivisen ilmapiirin syntymiseen, kun pysähtyneisyys voidaan ennaltaehkäistä.

Työvoiman liikkuvuus lisää organisaatioiden mahdollisuuksia sopeutua muuttuviin olosuhteisiin, kun organisaatiot voivat oppia yksilöiltä sellaisia taitoja, mitkä edistävät niiden suorituskkyä ja kehittävät niitä joustavampaan suuntaan, jolloin herkkyys reagoida uusiin tilanteisiin ja muuttuviin olosuhteisiin ympäröivässä maailmassa saa uutta kasvualustaa organisaatioissa. Tällöin myös hyvä organisaatiokulttuuri pääsee helpommin leviämään yhä laajemmalle ja organisaatioiden rohkeus osallistua ja vastaanottaa uusia asioita sekä kehittää omaa toimintaansa saa myös uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia. Kun organisaatiot keskittyvät vain omiin olennaisiin toimintoihinsa, ne voivat ymmärtää paremmin itseään ja oppia tuntemaan kulttuurinsa ja arvonsa selkeämmin, jolloin mahdollistuu organisaatioiden kapasiteetin ja tuottavuuden kasvu sekä myös organisaatioiden kyky kilpailla maailmalla paranee merkittävästi.

### **3.2.3 Mitä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yksilölle?**

Yksilöllä on vapaan liikkuvuuden myötä EU:n alueella, mahdollisuus vaikuttaa omaan taloudelliseen tilanteeseensa, alueelliseen ja jäsenmaiden talouskasvuun sekä hänen on myös helpompi sovittaa yhteen vapaana olevat työpaikat ja oma osaamisensa työmarkkinoilla ja sitä kautta yksilö voi saada myös hyötyjä (aineellisia sekä aineettomia) itsellensä ja perheelleen ja omalle yhteisölleen. Näin myös työvoiman liikkuvuuden työllistävät vaikutukset voidaan ottaa tehokkaasti käyttöön.

Työvoiman liikkuvuus tarjoaa joustavuutensa ansiosta yksilölle uusia mahdollisuuksia muun muassa ammatilliseen kehittymiseen, uralla etenemiseen ja työllistymiseen, kun on mahdollisuus liikkua paikasta toiseen työn perässä ja saada itsellensä paremmat mahdollisuudet hyödyntää omaa potentiaalista osaamistaan, luovuuttaan ja tehokkuuttaan sekä työmarkkinakelpoisuuttaan. Yksilön oman identiteetin tuntemus ja varmuuden tunne omasta itsestään voi lisääntyä liikkuvuuden myötä, jolloin yksilöllä on paremmat valmiudet ymmärtää kokonaisuuksia ja organisaatioiden kulttuurisia eroavuuksia ja näin hän voi helpommin sitoutua organisaatioiden tavoitteisiin ja päämääriin.

Yksilö voi liikkueessaan punnita omaa osaamistaan laaja-alaisesti ja kerätä samalla lisää tietotaitoa itsellensä ja näin oppimisen kriteeri ja oman suorituskyvyn tehostuminen mahdollistuvat sekä myös rohkeus tarttua uusiin tehtäviin ja toimintoihin tulee mahdolliseksi ja sopeutuminen organisaatioissa tapahtuviin muutoksiin helpottuu pitkällä aikavälillä. Sosiaalisen verkostoitumisen (esim. kehittyneiden luottamussuhteiden) myötä on mahdollisuus siirtää tiedollista osaamista laajemmalle ja kehittää organisaation oppimista eteenpäin, jolloin myös yksilön oppiminen vuorovaikutuksen

lisääntymisen myötä on tehokkaampaa eri tilanteissa. Näin yksilön motivaatio, työtyytyväisyys ja tuottavuus voisivat tulla osaksi organisaation jokapäiväistä elämää.

Työvoiman liikkuvuuden myötä yksilöllä on myös mahdollisuus toteuttaa itseään kansainvälisissä ympyröissä ja kerätä näin itsellensä sellaisia tietoja ja kokemuksia, joilla voidaan vaikuttaa merkittävästi omalla uralla etenemiseen. Sillä monitaitoisuus auttaa yksilöä ymmärtämään paremmin omia piilossa olevia resurssejaan ja hyödyntämällä näitä tehokkaasti voidaan lisätä yksilön tuotteliaisuutta.

Hyvin suunnitellun työvoiman liikkuvuuden myötä yksilö voi välttää työssä tylsistymistä, pysähtyneisyyttä ja stressiä, sillä laaja-alainen oppimismahdollisuus tarjoaa paljon sellaisia etuja, joilla yksilö voi tuntea itsensä kykeneväksi selviytymään muuttuvissa olosuhteissa ja vaihtelevien tehtävien myötä on mahdollisuus löytää omien oivallusten kautta uusia toimintatapoja, ulottuvuuksia ja näkökantoja. Ikääntyvä työntekijä voi liikkuvuuden myötä pitää omat tietonsa ja taitonsa ajan tasalla paremmin ja näin hänelle tarjoutuu mahdollisuus vaikuttaa omaan työllistettävyyteensä sekä työssä jaksamiseensa, mikä vaikuttaa työmarkkinoihin positiivisesti, kun ajatellaan että koulutetusta työvoimasta ainakin tietyillä aloilla tulee olemaan pulaa tulevaisuudessa yhä enenemässä määrin. Työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa myös nuoren henkilön työllistymiseen (huom. esim. EU:n tukipaketit), kun hänellä on mahdollisuus vapaasti liikkua ja etsiä vapaana olevia työpaikkoja laajemmalti avoimilla työmarkkinoilla, ja näin voidaan ehkäistä myös syrjäytymistä, mikä väistämättä tulisi esille, jos yksilön työttömyys jatkuisi pitkään työmarkkinoiden ulkopuolella.

### **3.2.4 Työvoiman liikkuvuutta koskeva kirjallisuus**

Dawson oli artikkelissaan käsitellyt muun muassa työvoiman liikkuvuutta, WTO:n merkitystä ja rajoitteita. Kehitysmaat pyrkivät saamaan vähän koulutettua työvoimaa työmarkkinoille, vaikka strategioista tulisikin kustannuksiltaan kalliimpia. Eri maiden on hyödyllistä toteuttaa työvoiman liikkuvuutta WTO-maiden sisällä, sillä WTO toimii tärkeänä foorumina neuvotteluille yhteisistä hallinnollisista prosesseista ja määritelmistä ja yhteisten toimien avulla voidaan vähentää hallinnollisia kustannuksia ja lisätä avoimuutta sekä parantaa tehokkaasti markkinoille pääsyn kriteereitä. Lisäksi maiden luottamussuhde WTO:hon edistää työvoiman liikkuvuutta. WTO:n sisällä mietintää ovat aiheuttaneet sellaiset probleemat, kuten kuinka epäonnistuneeseen työvoiman liikkuvuuteen voitaisiin saada jonkinlaista otetta WTO:n sisällä, onko parempi etsiä työmarkkinoiden

vapautumispolitiikkaa yhdessä vai kahdenkeskisten sopimuksien kautta, jos olisi järkevämpää toimia niin, miten tällaisiin esimerkiksi kahdenkeskisiin sopimuksiin voisi vedota, kun kuitenkin on olemassa WTO:n kanssa monenvälisiä työvoiman liikkuvuutta koskevia sopimuksia. (Dawson 2013.)

Kansainvälisen kaupan järjestelmä auttaa hallituksia kamppailemaan ja jatkamaan pitkän aikavälin tavoitteiden toteuttamisessa, esimerkiksi taloudellisten hyvinvointietujen säilyttämisessä ja lyhyellä aikavälillä esimerkiksi kotimaan herkkien sektorien suojelemisessa unohtamatta kuitenkaan yhteisiä etuja ja tavoitteita. Korostetaan keskinäistä riippuvuusnormia, syrjimättömyyttä ja vapauttamista esimerkiksi tulleista ja tariffeista ja voidaan katsoa, että erityistä etua on esimerkiksi EU:n jäsenillä normatiivisen legitimitetin myötä, eli kun tähdätään esimerkiksi yksimielisiin päätöksentekoprosesseihin ja päätöksiin. Työvoiman liikkuvuudesta esimerkiksi Havannan peruskirjassa tulee esille näkemys, että välttämällä markkinahäiriöitä, voidaan säilyttää vakaa työllisyyden taso. EU on myöntänyt halukkuutensa laajentaa pääsyä ulkomaisille palveluntarjoajille EU:n alueelle, nimenomaan ammattitaitoiselle työvoimalle, mutta ei ammattitaidottomille tai vähän koulutusta saaneille. Väliaikaisten työntekijöiden ansaintaoikeuksista ja etuoikeuksista on olemassa uusia käyttäytymismalleja, esimerkiksi EU:n sininen korttiohjelma työntekijän vastaanottajamaassa, missä kahden vuoden koeajan jälkeen sinisen kortin haltija voi saada sellaisia etuisuuksia, kuin perheen yhdistämisen mahdollisuuden, puolison työllistämismahdollisuuden ja oikeuden työskennellä toisessa EU-maassa ilman ylimääräisiä maahanmuuttomenettelyjä. (Mt. 2013.)

Doomernik toi artikkelissaan esille sen, että EU:n komission ja EU:n jäsenvaltioiden maahanmuuton hallintaan tähtäävillä työkaluilla on ollut enemmän tai vähemmän haittavaikutuksia, mitkä ovat johtaneet ei toivottuihin tuloksiin. Näin suunnitellut tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta. Monesti työvoiman rajoittamiseen tähtäävät toimenpiteet, niin korkeasti koulutettujen kuin ammattitaidottomien osalta, eivät enää vastaa työmarkkinoiden vaatimuksia. Jotta voitaisiin vastata ammattitaidottoman työvoiman tarpeisiin, on alettu hyväksymään sellaisia järjestelmiä, jotka sallivat työvoiman siirtymisen paikasta toiseen. Muun muassa EU:n komissio on pyrkinyt edistämään näitä järjestelmiä. EU-maat ovat tyypillisesti huomanneet kasvavat tarpeet korkeasti koulutetuista työntekijöistä, joiden avulla voidaan pitää yllä globaalia kilpailua, korkeaa teknologiaa ja erinäisiä palveluja, mutta toisaalta on tullut myös tarvetta niistä ihmisistä, jotka ovat valmiita tekemään sellaista työtä, joka vaatii vähemmän koulutusta, varsinkin jos otetaan huomioon EU-alueen joissakin osissa esiintyvä korkea työttömyysaste ja käyttämättömät työvoimaresurssit. EU:lla on haasteita houkutel-



la korkeasti koulutettuja työntekijöitä, sillä vakavan kilpailutilanteen työntekijöistä aiheuttaa Pohjois-Amerikka (Kanada ja Yhdysvallat). (Doomernik 2013.)

Matalasti koulutettujen työntekijöiden tulo EU-alueelle tulisi myös sallia, sillä myös heidän työtään tarvitaan vähemmän muodikkaissa ammateissa. Täytyisi kuitenkin säilyttää kontrolli tällaisten työntekijöiden osalta, sillä heidän virtansa voisi muuten olla loputonta ja katkeamatonta. Maahanmuuttajat voivat helpottaa tietysti heidän perheidensä taloudellista tilannetta, mutta tavallaan myös lähimmänsä kireitä työmarkkinoita. Työskennellessään EU:ssa he saavat palkaksi kovaa valuuttaa ja voivat mennä välillä kotimaahansa ja palata takaisin töihin uudelleen myöhemmin. Tällöin puhutaan eräänlaisesta kiertosiirtolaisuudesta. EU:n alueella on jatkuvaa kysyntää matalakoulutetusta ja palvelualttiista henkilökunnasta, esimerkiksi hotelli-, ravintola- ja catering-alalla ja kausiluontoisesti esimerkiksi maataloudessa, puutarhanhoidossa. On oletettavissa, että koulutettomien työvoiman ja joustavien työmarkkinoiden tarve on paljon suurempi, kuin Euroopan hallitukset haluavat myöntää. Tämä on johtanut siihen, että epävirallisia keinoja (esim. kuutamokeikkoja) on käytetty, eikä pelkästään ulkomaisten työntekijöiden osalta, vaan esimerkiksi rakentajat rakentavat iltaisin itselleen ja kotiäidit sekä opiskelijat yrittävät tienata vähän ylimääräistä rahaa, eivätkä ilmoita tulojaan missään, mutta heillä on kuitenkin neuvotteluasema työnantajaan nähden (palkat, työajat jne.). Asia on tietysti erilainen, kun työn tekee laitton maahanmuuttaja, jolla ei ole oleskelulupaa ja neuvotteluasemaa (palkoista ja muista eduista) käytännössä kuin minimaalisesti, vaikka hän tietäisikin omat oikeutensa, niin usein hän ei uskalla tehdä mitään (pelotevaikutus). Euroopan komissio on selvittänyt 2007 antamassaan tiedotteessa maahanmuuttopolitiikasta ja työvoiman liikkuvuudesta, että maahanmuuttajien, heidän työnantajien ja heidän kotimaansa tulisi tunnistaa maahanmuuton luonne, jotta voitaisiin edistää yhteisiä etuja ja niin edelleen. EU:n komissio on luvannut työvoiman liikkuvuuden edistämiseksi vähentää joitakin rajoitteita tarjoamalla esimerkiksi pitkäaikaisempaa viisumia vilpittömässä mielessä asialla olevalle maahanmuuttajalle sekä mahdollisuuden eläkkeisiin ja tiettyihin etuihin, mitkä voisivat edistää työvoiman paluuta takaisin kotimaahan. (Mt. 2013.)

Paulin artikkeli käsitteli työvoiman maahanmuuttopolitiikkaa ja vapaata liikkuvuutta sekä ulkomaisten työntekijöiden hallinnointia Euroopassa. EU:n yhteiset työmarkkinat on rajattu maahanmuuton taitotason (osaaminen) mukaan koulutettuihin ja vähemmän koulutettuihin yksilöihin ja rajoituksia on kohdennettu joihinkin lähtömaakohtaisesti (kolmannet maat). Poliittikkojen yhdistyminen EU:n tasolla on ollut epätasaista eri politiikan lohkojen välillä, mutta joillakin alueilla se on ollut erittäin hyvää, esimerkiksi rajavalvontapolitiikkaa on yhdenmukaistettu Schengen-yhteistyön

myötä ja vähimmäisvaatimukset turvapaikka- ja maahanmuuttopolitiikkaan on laitettu täytäntöön jo aikoja sitten. Kuitenkin jäsenvaltiot ovat halunneet säilyttää itsellään toimivaltaa (kansallinen suvereniteetti) lailliseen maahanmuuttoon (esim. työvoima) ja taloudelliseen intressiin perustuvan maahanmuuton suhteen. Hallinnollisesti on haluttu kiinnittää huomiota sääntelyyn erottaen toisistaan EU:n työvoiman sisäinen liikkuvuus ja EU:n ulkopuolinen maahanmuutto, eli silloin valtion kyvyttömyys rajoittaa EU-kansalaisen liikkumisoikeutta on aina olemassa oleva fakta. Siirtotyöläisillä esimerkiksi Isossa-Britanniassa on ollut eritasoisia luokitteluja liittyen pätevyyksiin ja ammattitaitoon, mikä on mahdollistanut helpommin sellaisen maahanmuuton, joka perustuu poikkeuksellisen lahjakkuuden kriteeriin. Isossa-Britanniassa on 2000-luvulla alettu korvata niitä työntekijöitä, jotka tulivat entisistä siirtomaista, Itä-Euroopan kansalaisilla sellaisilla aloilla, jotka liittyvät esimerkiksi kestitykseen ja tarjoiluun ajatellen saatavan edullista työvoimaa. Keskeisesti on oletettu, että kun EU:n sisäisestä työvoimasta tulee pulaa, niin voidaan ottaa EU:n ulkopuolelta työvoimaa jalostettua, eli etusijalla ovat korkeasti koulutetut kolmansien maiden kansalaiset, mutta voitaisiin myös rekrytoida sellaista työvoimaa, jonka voisi kouluttaa tiettyä työtä varten EU:n alueella. Paul totesi artikkelissaan, että taitotason valikoivuus ja rekrytointihierarkiat kansallisella tasolla haittaavat yleiseurooppalaista vapaata liikkuvuutta. Meidän tulee muistaa, että EU-alueen taloudellisen taantuman vaikutukset näkyvät pitkällä aikavälillä sekä EU-kansalaisten että EU:n ulkopuolisten työntekijöiden työpaikkojen pysyvyyteen ja uusien syntymiseen. (Paul 2013.)

Leighton on artikkelissaan ottanut esille kestäättömän kehityksen ja epäoikeudenmukaisen (väestörakenteiden erot, taloudellinen epätasa-arvo ja kriisit jne.) kehityksen, mikä on johtanut epäonnistumisiin työmarkkinoilla. Työvoiman liikkuvuus voi antaa uusia mahdollisuuksia niille työntekijöille, jotka muuten olisivat työttöminä, ja näin he voisivat parantaa niiden yritysten tuottavuutta ja hyvinvointia, jotka tarvitsevat työntekijöitä. Maahanmuuttajat voivat edistää isäntämaiden talouskasvua ja täyttää vapaana olevat työpaikat. Työvoimapolitiikan suunnittelussa on tietysti mahdollisuus myös häikäilemättömään toimintaan, jolla pyritään etsimään tehokkaita tapoja hyötyä siirtotyöläisistä, jolloin heistä voi tulla niin sanottuja ”hyödykkeitä”. Kehitysstrategiat ja työvoimapolitiikka keskittyvät harvemmin siirtotyöläisten tarpeisiin ja heidän perheidensä ja yhteisöjensä tukemiseen, vaikka myös näillä tekijöillä on suuri merkitys kokonaishyötyjen kannalta, esimerkiksi huomioimalla perheen sosiaaliturva, terveydenhuolto ja koulutus, takaamalla kunnolliset työolot ja palkat sekä vähentämällä hyväksikäyttöä ja ihmisoikeusrikkomuksia. Kun siirtotyöläiset palaavat kotiin, niin heillä on mahdollisuus kehittää siellä omaa yhteisöään. Tulisi yhdenmukaistaa enemmän työn ja työvoiman maahanmuuttopolitiikkaa kehityksen suunnittelussa ja ottaa huomioon

epävirallisen sektorin kasvu sekä kehittyneissä että kehittyvissä maissa. Epäviralliseen sektoriin liittyy harmaata taloutta ja eriarvoisuutta mukaan lukien sukupuolinen eriarvoisuus, pahoinpitelyä, ihmiskauppaa, salakuljetusta ja sosiaalista polkumyyntiä. Vakava huolenaihe on, että siirtotyöläisillä ei ole yhtäläisiä oikeuksia, ja he kärsivät jatkuvista oikeuksien loukkauksista. ILO:n tavoitteena on tarjota ihmisarvoista työtä kaikille ja toteuttaa standartit, osallistua työntekijöiden ja työnantajien yhdistyksiin. Meidän tulee ymmärtää, että työvoiman liikkuvuus on tärkeää kehitysstrategioille ja maahanmuuttoa voidaan pitää dynaamisuutta lisäävänä funktiona. (Leighton 2013.)

Salt ym. ovat tutkimuksessaan käsitelleet kansainvälistä työvoiman liikkuvuutta monikansallisissa yrityksissä ja ovat tutkineet lisäksi taantuman vaikutuksia työvoiman liikkuvuuteen. Yrityksen vapaudelle siirtää ja rekrytoida henkilöstöään kansainvälisesti on yleensä annettu erityisasema kansallisessa maahanmuuttopolitiikassa (esim. OECD-maat). Globaalinen taantuma on vaikuttanut kansainväliseen liikkuvuuteen monikansallisissa yrityksissä ja virtuaalinen tiedonvaihto sekä viestintätekniologia ovat vastaavasti myös lisääntyneet. Työvoimalla, joka liikkuu joko lyhyen tai pitkän aikavälin puitteissa, on oltava nykyaikainen tekniologia käytössään ja mukautettu asiantuntemus taskussaan ja on sopeuduttava kulttuurisiin ja institutionaalisiin muutoksiin nopealla aikavälillä. Kasvavat markkinat Länsi-Euroopan ja Yhdysvaltojen ulkopuolella tarjoavat yhä enemmän kyvykkyyttä ja ovat yhä tärkeämpiä työvoiman liikkuvuuden lähtö- ja määränpääasemia. Tutkimus osoitti, että laman myötä työvoiman liikkuvuusohjelmia olisi suunniteltava siten, että ne tukevat liiketoiminnan tavoitteita ja vahvistavat osaamisen, johtamisen sekä kansainvälisen liikkuvuuden suhdetta. Tärkeä osa työvoiman liikkuvuuspolitiikkaa on monikansallisten yritysten uralla kehittymään pyrkivä henkilöstö, joka pystyy palvelemaan kansainvälisillä markkinoilla. Taantuma on lisännyt pitkän aikavälin komennuksia ja lyhyen aikavälin komennusten sijaan onkin useammin turvauduttu virtuaalitekniologiaan kustannustehokkaista syistä johtuen. Tulee muistaa, että kun halutaan pitää kiinni yksilöistä ja heidän lahjakkuuksistaan uusissa markkinaolosuhteissa, niin yksi tapa toteuttaa se, on antaa heidän seurata työtä minne tahansa. (Salt ym. 2012.)

Auren artikkeli käsitteli työvoiman liikkuvuuteen liittyviä emotionaalisia kustannuksia ja siinä tarkastellaan maahanmuuttajien tuntemuksia liikuttaessa toiseen maahan työmarkkinoille, esimerkkinä ovat Norjaan muuttajat. Vähiten kiistanalaisena pidetään työperäistä ja perheen yhdistämiseen liittyvää liikkuvuutta. Monet maat suhtautuvat hyvin myönteisesti koulutetun työvoiman maahanmuuttoon, sillä organisaatiolla on olemassa kasvava tarve tulla yhä kilpailukykyisemmäksi hankkimalla asiantuntevaa työvoimaa. Tutkimukset tunnustavat muuttoliikkeen ja työmarkkinoiden

integraatioprosessit, ja tunnistavat myös näihin prosesseihin liittyvän emotionaalisen puolen. Ammattitaitoisten maahanmuuton ja työmarkkinoiden emotionaalisten näkökulmien huomioon ottamista on monissa tutkimuksissa sivuttu, mutta melko vähän tutkittu kaiken kaikkiaan. Monille maahanmuuttajille koko muuttoliike on kokemusta siitä, kuinka toimia asianmukaisella ja odotetulla tavalla. Tunteet ovat olennaisia kokemuksia, jotka esiintyvät yksilöllä sosiaalisina, kulttuurillisina, maantieteellisinä ja poliittisina prosesseina. Tutkimus keskittyi korkeasti koulutettuihin maahanmuuttajiin, jotka pärjäsivät paremmin Norjan työmarkkinoilla kuin vähän koulutetut maahanmuuttajat. Oman identiteetin ja varmuuden tunteen säilyminen on tärkeää, jotta voisi tuntea olevansa yhteiskunnan jäsen, jolla on oikeuksia ja velvollisuuksia. Nämä tekijät ovat myös tärkeitä sosiaalikulttuurisia tekijöitä työpaikalla ja työssä onnistumisessa ja inhimillisen pääoman (tiedot ja taidot) siirrettävyys myös vaikeutuu työmarkkinoilla. Työmarkkinoille pääsyn vaikeudet pidetään usein maahanmuuttajien omana vikana, varsinkin köyhien ja kouluttamattomien, mutta asialle löytyy kyllä laajempikin merkitys, kollektiivinen ulottuvuus. On tärkeää huomioida ammattitaitoisten maahanmuuttajien emotionaaliset tunteet ja muuttoliikeprosessi osana sopeutumista uuteen yhteiskuntaan ja työmarkkinoille. (Aure 2013.)

Fihel ym. ovat artikkelissaan tuoneet esille puolalaisten työntekijöiden liikkuvuutta tilapäisesti tai kausiluontoisesti ulkomaille töihin. Tutkimuksessa pohdittiin, onko mahdollista yhdistää tilapäistä työtä ulkomailla ja vakituista työtä kotimaassa pitkällä aikavälillä ja onko se ominaista tietyille ammattiryhmille. Tutkimuksessa tuli esille, millaisia työmarkkinastrategioita on olemassa työntekijöille, jotka kiertävät kotimaan ja ulkomaan kohteiden välillä ottaen huomioon muun muassa työllisyyden, työttömyyden, iän, sukupuolen, aseman työmarkkinoilla ja yksilön suorituskyvyn. Tulokset osoittivat muun muassa sen, että henkilöt, joilla oli työtä lähtiessään Puolasta, heillä oli palatessaan takaisin edelleen työtä siellä, mutta ne henkilöt, jotka olivat työttömiä lähtiessä Puolasta, niin suurin osa heistä ei löytänyt työtä Puolasta paluunkaan jälkeen. Analyysi osoitti sen, että ne, jotka olivat työelämässä kotimaassa, heillä oli tehokas prosessi matkustaa ulkomaille ja palata takaisin ja toimia näin kiertoliikkeessä jatkuvasti. Tuli esiin, että kausityöntekijän tulot ulkomailla eivät välttämättä riitä kokonaan siihen, että yksilö voisi asettua asumaan ulkomaille, sillä Puolassa on paljon alhaisempi hintataso, eli yksilöllä on enemmän ostovoimaa kotimaassa kuin ulkomailla. Työllistämismahdollisuuksien yhteensovittaminen kotimaassa ja ulkomailla onnistui parhaiten opettajien, kuljettajien ja sairaanhoitajien kesken (mahdollisuus pitkiin palkattomiin lomiin jne.). Monet työnantajat eivät sallineet työntekijän lähteä useiden vuosien ajan ajoittain ulkomaille töihin, vaan he joutuivat

luopumaan työpaikastaan Puolassa. Kotiäidit ja opiskelijat olivat sellaisia ryhmiä, jotka työskentelivät pääsääntöisesti ulkomailla vain ajoittain. (Fihel ym. 2014.)

Bienkowska ym. ovat tutkineet potentiaalisia yritysklusterietuja työvoiman liikkuvuuden dimensioista ja miten työvoiman liikkuvuutta voitaisiin tehostaa ja samalla parantaa klustereiden dynaamisuutta ja suorituskykyä. Artikkelin pureutui työvoiman taitojen ja liikkuvuuden rooliin klustereissa. Oppiminen ja innovaatiot ovat keskeisiä tekijöitä pitkällä aikavälillä parannettaessa organisaation kilpailukykyä ja osaamiseen perustuvaa taloutta. Globalisoituvassa maailmantaloudessa työnantajat ovat omiaan turvautumaan työntekijöihin, jotka omaavat erityisiä taitoja ja työntekijät vastaavasti hakeutuvat paikkoihin, joissa heidän taitojaan tarvitaan, näin voidaan löytää hyvät markkinat toimia ja tasapainottaa työvoiman kysyntää ja tarjontaa. Työvoiman liikkuvuuden katsotaan olevan yksi prosessi levittää tietoa yritysten välillä (huom. hiljainen tieto). Työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan myös osaamista siirtää yritysten välillä ja lisäksi työvoiman liikkuvuus voi edistää verkostojen muodostumista. Työvoiman liikkuvuus voi aiheuttaa työnantajalle lisäkustannuksia (esim. rekrytointiprosessi, työpaikkakoulutus ja maantieteellinen asema jne.), mutta se voi myös säätää organisaatiolle senhetkisiin markkinaolosuhteisiin sopivan työvoiman ja levittää osaamista ja kontakteja. Työvoiman liikkuvuus klusterissa voi toki myös johtaa hetkelliseen tietokatkokseen, mutta pitää lähtökohtaisesti arvioida kokonaishyödyt (esim. joustavuus, erikoisosaaminen jne.) suhteessa haittoihin. Työvoiman liikkuvuudella on osoitettu olevan intensiteetti paikallistalouden rakenneuudistuksiin ja liikkuvuus on ollut korkeampaa suurilla työmarkkinoilla, joilla on sekä erikoistuneita organisaatioita että klustereita. Yritykset ovat keskittyneet HR-johtamisen kautta sitouttamaan työntekijänsä organisaatioon kokien näin työvoiman liikkuvuuden positiivisena ilmiönä. (Bienkowska ym. 2011.)

Roosin artikkeli käsitteli EU:n maahanmuuttopolitiikan rakennetta ja EU:n työvoiman vapaata liikkuvuutta sekä ammattitaitoisen työvoiman maahanmuuttoon liittyvää päätöksentekoa EU:n yhdentyessä sekä direktiiviä, mitä sovelletaan kolmansien maiden kansalaisiin. Artikkelin pureutui EU:n maahanmuuttopolitiikkaan vaikuttaviin tekijöihin ja päätöksentekostrategioihin. EU:n yhdentyessä tuli mukaan perheiden yhdistämistä koskeva direktiivi. Ammattitaitoisen työvoiman (laillinen maahanmuutto) liikkuvuudesta EU:n alueelle myös sovittiin huomioiden EU:n omat intressit. EU:n komissio on linjannut eri strategioita ja tutkimuksessa on kartoitettu, miten voidaan muuttaa päätöksentekoa. EU:n tasolla on pyritty säätämään muun muassa palkkakynnysarvoja, jotta ei syntyisi paikallisten ja maahanmuuttajien välillä eriarvoisuutta, mutta kuitenkin niin, että myös kansallisella

tasolla on ollut mahdollista säilyttää kansallisia toimenpiteitä, esimerkiksi rajoittaa maahanmuuttoa tavoitteena hillitä laitonta maahanmuuttoa (kansallinen itsemääräämisoikeus). EU:n tasolla tulisi jättää siis riittävästi joustavuutta kansallisille toimintamalleille. EU:n sininen korttikeskeinen politiikka tähtää kilpailuun korkeasti koulutetuista ja osaavista työntekijöistä esimerkiksi USA:n ja Kanadan kanssa. EU:n yhteistä maahanmuuttopolitiikkaa tukee Schengen-alue ja viisumipolitiikka ja EU:n tuomioistuimella on myös tärkeä rooli määriteltäessä EU:n maahanmuuttopolitiikan ulottuvuuksia. (Roos 2013.)

Eigmüllerin artikkeli koskee eurooppalaistumista ja Euroopan yhdentymispolitiikkaa, mikä ottaa huomioon myös työvoiman vapaan liikkuvuuden. Yksilöiden erityinen osaaminen perustuu poliittisesti luotuihin rooleihin, esimerkiksi Euroopan työntekijöiden oikeuksiin, jotka Euroopan kansalaisten on hyväksyttävä voidakseen toimia yhdentyvässä Euroopassa. Yhdentynyt Eurooppa antaa työmarkkinoittensa poliittisille toimijoille erilaisia oikeuksia osallistua työmarkkinoille ja luo myös helpotuksia osallistua niihin. Näin yksilö saa mahdollisuuden aktiivisesti osallistua työmarkkinaprosessiin ja voi olla vuorovaikutuksessa eri toimijoiden kanssa. EU-kansalaisen vapaa liikkuminen EU:n alueella on ollut merkittävä yksilöön kohdistuva oikeus. Henkilö saa vapaasti valita kotipaikkansa, ja hänellä on oikeus työskennellä missä tahansa EU-maassa. Työvoiman liikkumisvapaus on myös merkittävästi laajentanut syrjimättömyysperiaatteen käsitettä, kun kansalaisella on oikeus muuttaa toiseen EU-valtioon ja osallistua työmarkkinoille siellä. Toisin sanoin yksilö saa suojaa myös suhteessa toisen valtion kansalaisiin nähden, kun työskennellään yhteisillä työmarkkinoilla ja myös työnhaku voisi tästä syystä olla helpompaa, kun ketään ei voi syrjiä EU-kansalaisuuden nojalla. (Eigmüller 2013.)

Berg ym. ovat artikkelissaan tuoneet esille sen, miksi Ruotsi kannattaa työvoiman liikkuvuutta ja myöskin EU:n ulkopuolista maahanmuuttopolitiikkaa. Vaikka työvoiman vapaa liikkuvuus EU:ssa on kuvattu positiivisena piirteenä yhteismarkkinoista, niin se on myös aiheuttanut kiistanalaista keskustelua EU:n laajentumisesta erikoisesti Itä-Euroopan maiden osalta. Ruotsi on kovasti jatkanut työvoiman vapauttamispolitiikkaa kolmansista maista ja on vastavirtaan EU:n trendejä halunnut työvoiman maahanmuuttolakia, mikä ei erottelisi matala- ja korkeakoulutettua maahanmuuttoa. Näin Ruotsia pidetään Euroopan liberaalisimpana maana, joka pyrkii lisäämään siirtotyöläisten määrää alueellaan, mikä on hämmästyttänyt monia lisääntyvän työttömyyden ja laman aikana. Tätä täytyy selittää esimerkiksi väestörakenteen muutoksella ja työmarkkinoiden roolin muutoksilla. Yksi suurimmista rakenteellisista selityksistä voisi olla kiinnostus uudistaa työhön liittyvää

maahanmuuttopolitiikkaa Euroopan väestön ikääntyminen vuoksi, mutta se ei yksin riitä syyksi Ruotsin tapauksessa. Tässä tutkimuksessa on keskitytty poliittisten puolueiden rooliin vaikuttaa maahanmuuttopolitiikkaan Ruotsissa. Maahanmuuttoliike voisi vaikuttaa yhteiskunnassa kahdesta ulottuvuudesta, talous ja kulttuuri. Taloudellinen ulottuvuus sisältää sen, kuinka maahanmuuttajatyövoima vaikuttaa työnantajaan ja kotimaiseen työvoimaan. Työnantajat kannattavat laajamittaista maahanmuuttoa, mitä ammattijärjestöt vastustavat, sillä työvoiman tarjonta kasvaa ja palkkakustannuksissa tulee tällöin säästöjä ja työolot voivat muuttua. Kulttuurillinen ulottuvuus sisältää ajatuksen, että laajamittainen maahanmuutto uhkaa oman maan elämäntapoja (esim. populistipuolueet) ja toinen ääripää ulottuvuutta ajattelee, että oma maa voi jopa kukoistaa monikulttuurisuuden myötä. Puoluearvot ovat tulleet esille maltillisissa puolueissa, jolloin yksilöillä on oikeus liikkua vapaasti ja rakentaa oma elämänsä itsenäisesti työn mukana. Ruotsi harjoittaa turvatakseen kasvuaan ja vaurauttaan avoimen työvoimapolitiikan näkökulmaa. 2000-luvulla Ruotsin valtavirran puolueet olivat mieltyneet ajatukseen lisääntyvästä työvoiman liikkuvuudesta EU:n ulkopuolelta, ja poliittista keskustelua on käyty paljon asian tiimoilta Ruotsissa. Ruotsi on aktiivisesti myös toiminut EU:ssa asian puolestapuhujana. Ruotsin argumentaatio lisääntyvään työvoiman liikkuvuuteen perustuu muun muassa sille, että se vastaa liiketoiminnan vaatimuksiin, maailmanlaajuisen epäoikeudenmukaisuuden tasoittamiseen ja demokratiakriisiin. (Berg ym. 2013.)

Walsh ym. ovat artikkelissaan selvittäneet työvoiman liikkuvuuteen liittyvää maahanmuuttoa, miten sitä voidaan lähestyä ja ymmärtää ja tutkineet sukupuolien vaikutusta maahanmuuttoon. Artikkelikäsitteli naisten ja miesten liikkuvuutta työmarkkinoilla, sekä pureutui työn luonteeseen, sijaintiin ja ammatilliseen näkökulmaan, johon vaikuttaa sukupuoli, luokka, rotu, etninen alkuperä, ikä ja kulttuuri. Liikkuvuus on maantieteellinen käsite, joka kattaa sosiaaliset, kulttuuriset, fyysiset ja tilalliset ulottuvuudet. Tässä tutkimuksessa paneuduttiin kansainväliseen muuttoliikkeeseen ja maan sisäiseen muuttoliikkeeseen. Teollinen rakennemuutos, tehokkuusvaatimukset ja suorituskyvyn lisääminen ovat tehneet mahdolliseksi työvoiman liikkuvuuden. Työn vaatimusten muutokset ja työvoimapula ovat johtaneet siihen, että on jouduttu palkkaamaan uusia työntekijöitä sekä maan sisäisesti että kansainvälisesti, ja lisäksi sosiaalisilla ja väestön rakennemuutoksilla on merkitystä tässä suhteessa. Työn liikkuvuuteen kannustetaan muun muassa turvallisen palkkatyön ja joustavien työjärjestelyjen avulla, mutta kuitenkin on ollut mahdollista säilyttää kotimainen asuinpaikkansa, jolloin on voinut tukea paikallista, perheiden ja yhteisöjen taloutta kotimaassa. Sukupuoli ja työ kietoutuvat yhteen ja käytännöissä tulee esille vanhoja perinteisiä suhteita, mutta myös uusia. Liikkuvuus ei perustu pelkästään palkkatyöhön, vaan siihen sisältyy myös muita elämän ulottuvuuksia, kuten sukupuoliset

käytänteet, identiteetti ja kotitalouksien dynamiikka. Naisten osuus kansainvälisessä liikkuvuudessa on merkittävästi kasvanut ja yhä enemmän heillä on kysyntää työmarkkinoilla muodollisen pätevyyden myötä. Monilla alueilla maailmassa naiset ovat nykyisin korkeammin koulutettuja kuin miehet, mikä varmasti tulee vaikuttamaan tilastoihin ja liikkuvuuskäytäntöihin tulevinä vuosina. (Walsh ym. 2013.)

Ackersin artikkeli käsitteli yksilöiden liikkuvuutta ja tietämyksen siirtymistä EU:ssa. EU:n laajentumisohjelma ja tutkimusstrategia kannustavat aktiiviseen tieteelliseen liikkuvuuteen, jonka avulla pyritään vähentämään alueellista eriarvoisuutta ja edistämään tasapainoista kasvua EU:ssa. Tietämyksen siirron myötä syntyy ammattitaitoista ja koulutettua työvoimaa, jolloin voidaan muun muassa edistää kaupallisia siteitä, mutta tulee myös muistaa vastavuoroisuus- ja tasapainoperiaate. On tärkeää panostaa ammattitaitoisten yksilöiden ja opiskelijoiden liikkuvuuteen, siten voidaan saada aikaan uusia motivaatioita, uutta tila- ja aikajoustavuutta, globaalisia voimia sekä mahdollisuus oman itsensä toteuttamiseen ja uralla etenemismahdollisuudet myös lisääntyvät. Tiedeklustereiden alueella, esimerkiksi Isossa-Britanniassa, tutkijat voivat liikkuvuuden kautta saada laajemman valikoiman mahdollisuuksia työskennellä enemmän kosmopoliittisessa ja kansainvälisessä ympäristössä, mikä lisää myös työn tehokkuutta ja uralla etenemismahdollisuuksia. Tieteellisen liikkuvuuden vaikutuksista tuli esille se, että ne, jotka eivät käytä hyväkseen liikkuvuutta, voivat periaatteessa luopua korkeammista palkkaeduista ja paremmista työolosuhteista. Heidän voi olla myös vaikeampi edetä urallaan tai työskennellä tehokkaasti paikallisilla tiedemarkkinoilla. Yksilön kyky vastata tällaisiin haasteisiin on riippuvainen yksilön elämäntilanteesta ja sukupuolten dynamiikasta. Erilaiset verkostot voivat helpottaa yksilöä siirtymisprosessissa, vähentää riskejä ja maahanmuuton kustannuksia. (Ackers 2005.)

Findlay ym. ovat tutkineet kansainvälistä muuttoliikettä ja laman vaikutuksia sekä suhdanteita. Palkkojen nousun yhdellä alueella pitäisi houkutella työvoimaa siirtymään alempipalkka-alueilta tällaisille alueille. Niin kauan, kun voitot ylittävät kustannukset, voi työvoima liikkua järkevästi alueelta toiselle. Ilman maahanmuuttoa alueilla, joissa kysyntä ylittää tarjonnan, on vaarassa tulla työvoimapula ja sen myötä voi syntyä palkkainflaatiota. Ne alueet, missä on vakaa talouskasvu ja korkea työllisyysaste, siellä on myös vähemmän inflaatiopaineita ja tuotannon supistamistarpeita. Taantumassa herää usein kysymys, kuinka suhdannevaihtelut on ymmärrettävä suhteessa työvoiman liikkuvuuteen. Silloin, kun kysyntä maahanmuuttajatyövoimasta on laskenut, on yleensä jo korkea työttömyysaste vallalla ja maahanmuuttajatyövoiman laajentaminen toimii eräänlaisena



työmarkkinoiden puskurina, mikä voi jossain määrin suojata syntyperäistä työvoimaa suhdanteiden heilahteluilta. Eurostatin tilastojen mukaan 2007 – 2009 ulkomaisten työntekijöiden työttömyysaste kasvoi nopeasti EU:n alueella, mutta ei niinkään kansallisen työvoiman työttömyysaste globaalin taantuman aikana. Erot maahanmuuttajien kysynnästä vaihtelevat, ja on todistettu, että useimmat maahanmuuttajat toimivat likaisissa, vaarallisissa ja vaikeissa työoloissa, mitkä eivät houkuttele oman maan kansalaisia työmarkkinoille ja joihinkin tuotantomuotoihin on ollut tarjolla halvempaa työvoimaa ulkomailta. Voidaan myös erottaa työperäinen stressi (laskee työllisyyttä ja tuottavuutta) ja maahanmuutto epävarmuustekijöinä taantuman vaikutuksia tarkasteltaessa, mutta vaikeuksia asettaa se, kuinka paljon työperäistä stressiä esiintyy, sillä työntekijöiden tarvitsee rekisteröityä vain kerran työn alkaessa eikä silloin enää, kun he poistuvat työskentelymaasta. Työvoiman liikkuvuutta ja laman vaikutuksia arvioitaessa on siis muistettava työmarkkinoiden vaikutukset, alueellinen keskittyminen, suhdanneodotukset ja alakohtaiset vaihtelut. (Findlay ym. 2010.)

Jauhiaisen tutkimuksessa tuli esille se seikka, että usein asutaan pienien työmarkkinoiden alueella, mutta alueellinen liikkuvuus pienentää todennäköisyyttä olla ylikoulutettu työssään. Tutkimus tarkasteli alueellista liikkuvuutta ja ylikoulutuksen riskiä sekä miehillä että naisilla. Paikallisilla työmarkkinoilla voi tulla eteen se vaihtoehto, että on joko otettava vähemmän koulutusta vaativa työ vastaan tai jättävä työmarkkinoiden ulkopuolelle työttömäksi tai laajennettava työnhaun aluetta. Työvoiman liikkuvuudella voidaan laajentaa työllistymisvaihtoehtoja ja näin voidaan välttää ylikouluttautuminen. On havaittu, että ne naiset, joilla on lapsia, heillä on suurempi todennäköisyys joutua ylikoulutetuiksi kuin miehillä ja lapsettomilla naisilla. Ylikouluttautumisella voi olla epäedullisia vaikutuksia alueelliseen talouteen, sillä se jättää henkilöstöresurssit vajaakäytölle, ja inhimillinen pääoma, johon sisältyy sekä yksilön taidot että kokemus, jäävät näin vähälle huomiolle. Jo alueellisen liikkuvuuden kautta on yksilön mahdollista parantaa työllistymismahdollisuuksiaan, kun kysyntää on korkeasti koulutetusta työvoimasta. Tulokset osoittivat, että syrjäseuduilla on vaikea löytää työpaikka, mutta se voi olla myös vaikeaa suurilla työmarkkinoilla, koska on tarjontaa korkeasti koulutetusta työvoimasta ja vallitsee kova kilpailu työpaikoista. Tuloksissa on todettu, että liikkuvaisemmilla työntekijöillä on helpompi löytää kokopäivätyötä, joka vastaa omaa koulutustasoja. Työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan jakaa työvoimaa tehokkaammin. Ne yksilöt, joilla on jatkotutkinto, on pienempi riski tulla ylikoulutetuksi, sillä he todennäköisesti työskentelevät jo sellaisissa ammatissa, johon voidaan vaatia jatkotutkintoa. Alueelliset vaikutukset ovat hieman vahvempia miehillä kuin naisilla, sillä naiset työskentelevät usein julkisella sektorilla ja työpaikat ovat jakautuneet julkisella sektorilla alueellisesti tasaisesti ja keskittyneesti, kun taas miehet

työskennellessään pienillä alueellisilla markkinoilla voivat kohdata ylikoulutusta, sillä yksityisen sektorin työpaikat, missä vaaditaan suurempaa pätevyyttä yksilöltä, ovat tavallisesti keskittyneet isoille työmarkkinoille eli kaupunkeihin. Riski joutua ylikoulutetuksi vaihtelee suuresti alueittain, mutta isoilla työmarkkinoilla riski on pienempi. Tulokset osoittivat, että työmarkkinoilla on edelleen sukupuolen mukainen jaottelu Suomessa, sillä naiset työskentelevät perinteisissä naisten ammateissa julkisella sektorilla tai palvelualoilla paljon useammin kuin miehet. (Jauhiainen 2011.)

Cremersin artikkeli koski palvelujen vapaata tarjontaa ja rajat ylittävien työmarkkinoiden rekrytointia. Tässä artikkelissa pureuduttiin siihen, kuinka on sovellettu EU:n liikkuvuutta koskevaa direktiiviä tilapäisissä palveluissa, missä on otettu huomioon työsuhteen sääntely, työolosuhteet ja noudatettavat työehtosopimukset. Lähtökohtana oli, että työnantajan, joka tarjoaa tilapäisiä palveluja ja lähettää työntekijöitä heidän normaalista työpaikasta yhdestä EU:n jäsenvaltiosta toiseen jäsenvaltioon, on kunnioitettava suurta osaa työelämän normeja, joita sovelletaan isäntämaassa eli tarkoituksena oli siis, että sovellettaisiin vastaanottajamaan työnstandardeja eikä niitä standardeja, mihin varsinainen yksilön työsuhde oli sijoittunut. Käytännön ongelmia, jotka voivat vaikuttaa muun muassa lähetettyjen työntekijöiden liikkuvuuden sääntelyyn ja oikeuksiin, on dokumentoitu esimerkiksi seuraavia: työsuhteen hallintojärjestelmän epävarmuus, isäntämaan työehtojen soveltaminen käytännössä ja riittämätön työehtosopimusten kunnioittaminen. Joten olisi tarpeen saada aikaan sellainen valvontadirektiivi, joka huomioi muun muassa kaikki edellä mainitut asiat. Vaikka työvoiman liikkuvuus EU:n alueella onkin vielä melko pienessä mittakaavassa, niin EU:n taloudellista näkökantaa ajatellen työvoiman liikkuvuudella voi olla ratkaiseva rooli tiettyjen alojen työvoimapulaan. Erityisesti kysymyksiä on aiheuttanut EU:n sääntelyn rajat ylittävä työvoiman liikkuvuus ja työskentely EU:ssa, joten tärkeää on työmarkkinapolitiikan (lainsäädäntö, työehtosopimukset jne.) kunnioittaminen ja työmarkkinaosapuolten roolin tunnustaminen huomioiden kuitenkin kansalliset järjestelmät. Sosiaaliturvaa on pyritty myös sovittamaan yhteen EU:n jäsenvaltioiden kesken. Siihen liittyvien sääntöjen tarkoituksena on taata yhdenvertainen kohtelu ja syrjimättömyys työskentelymaassa. (Cremers 2013.)

Tärkeitä elementtejä, mitä tulee huomioida valtion rajat ylittävissä palveluissa, ovat esimerkiksi ne, että lähettävä organisaatio, jonka kanssa tehdään palvelusopimus, on aito yritys, rekisteröity ja harjoittaa toimintaa kotimaassa sekä, että palvelusopimus on tehty vastaanottajamaan asiakkaan kanssa ja työntekijät ovat tehneet sopimuksen lähettäjäorganisaation kanssa lähettämisestä jo kotimaassa ja lähetettyjen työntekijöiden pitäisi työskennellä pyynnöstä ja lähettävän organisaation tulisi valvoa

työntekijöitä. Oikeudellisen kehyksen (esim. työajat, vuosiloma, terveys, turvallisuus, tasa-arvo jne.) luominen ja EU:n perusvapauksien noudattamisen varmistaminen ovat tärkeitä väliaikaisesti lähetettyjen työntekijöiden suojaksi, jolloin olisi mahdollista myös saavuttaa reilun kilpailun ja kunnioituksen peruselementit vastaanottajamaassa. Toimivaltaisten viranomaisten yhteistyötä tulisi myös kehittää, jotta voitaisiin valvoa sääntöjen noudattamista riittävästi ja esimerkiksi ei vilpittömässä mielessä tapahtuva rajat ylittävä rekrytointi voitaisiin estää. (Mt.2013.)

Mukkalan ym. tutkimuksen tavoitteena oli tutkia toimialojen välistä työvoiman liikkuvuutta kiinnittäen erityishuomiota korkean teknologian aloille ja osaamisintensiivisiin liike-elämän palveluihin. Tutkimus pyrki selvittämään myös, tukevatko liikkuvien työntekijöiden ominaisuudet tehokasta tietämyksen siirtoa eri toimialoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli edistää ymmärrystä toimialojen välisestä liikkuvuudesta ja huomioida erikoisesti koulutettujen työntekijöiden liikkuvuus ja osaamisen leviäminen laajemmalle. On jo aiemmin todettu, että työvoiman liikkuvuus on erityisen hyödyllistä tietointensiivissä yrityksissä ja globaalin talouden myötä organisaation on koko ajan pysyttävä kilpailukykyisenä ja työnantajien on nopeasti sopeuduttava työvoiman kokonaiskysynnän muutokseen, joten tarvitaan paremmin koulutettua työvoimaa, jotta tiedollinen osaaminen saataisiin nopeasti hyödynnettyä käytännössä. Työvoiman, erikoisesti korkeasti koulutetun työvoiman, liikkuvuus yritysten ja toimialojen välillä varmistaa tiedon leviämisen, mikä lisää yleistä tietämystä ja innovaatioita sekä yksilön monitaitoisuutta ja näin voidaan edistää taloudellista suorituskykyä ja kasvua. On todettu, että päätös siirtyä työpaikasta toiseen lisää yksilön tulotasoa, edistää yksilön urakehitystä ja parantaa tiedon leviämistä ja lisäksi inhimillisen pääoman teoria myös korostaa koulutuksen merkitystä kehitettäessä kilpailukykyistä taloutta. (Mukkala ym. 2013.)

Mukkulan tutkimuksessa tuli esille se, että nuoret työntekijät olivat liikkuvaisempia kuin vanhemmat työntekijät. Korkea koulutus, aiempi työkokemus ja korkea tulotaso vähensivät liikkuvuutta, joten eniten koulutusta saaneiden osaaminen ja tietojen leviäminen voisi näin heikentyä liikkuvuuden ollessa vähäisempää. Työvoiman liikkuvuus oli ollut suurempaa suurissa kaupungeissa ja pääkaupunkiseudulla, joissa myös suurimmat työmarkkinat sijaitsivat. Ikääntyneet työntekijät, joilla on korkeampi koulutustaso, olivat haluttomampia lähtemään pois nykyisestä työpaikasta kuin nuoremmat työntekijät. Kun yksilö oli työskennellyt useita vuosia samassa työpaikassa, halukkuus liikkuvuuteen oli myös vähäisempää. Työvoiman liikkuvuus oli myös suurissa yrityksissä vähäisempää kuin pienissä, sillä suuret organisaatiot tarjoavat paremmat urakehitysnäkymät kuin pienet organisaatiot. Yleisesti voitiin todeta, että miehet olivat liikkuvaisempia kuin naiset. Voitiin myös

osoittaa, että yhteiskuntatieteiden aloille ja liiketoimintaan koulutetut olivat hieman liikkuvaisempia, kuin muille aloille koulutetut yksilöt. Voitiin myös osoittaa, että niillä työntekijöillä, jotka työskentelivät erittäin spesifisillä aloilla ja yksilön tiedot oli hankittu työkokemuksen kautta, liikkuvuus voisi olla myös melko matalaa. Tietoon perustuvalla alalla on siis suuri merkitys työvoiman liikkuvuuteen ja yksilön monitaitoisuuden kehittymiseen sekä innovaatioiden syntymiseen. (Mt. ym. 2013.)

Collet ym. ovat selvittäneet mekanismeja, jotka ovat vaikuttaneet organisaatioiden välisten verkostojen muodostumiseen työvoiman liikkuvuuden avulla. Työvoiman liikkuvuuden myötä organisaatiot voivat siirtyä oppivaisempaan suuntaan ja työntekijät tuovat siirtyessään muista organisaatioista mukanaan organisationalaisia rutiineita ja muita sidoksia, jotka vaikuttavat uuden organisaation käyttäytymiseen, suorituskyykyyn ja selviytymiseen. Työntekijä, joka liikkuu eri puolilla organisaatiota, luo kanavia, joiden kautta tietoa voi virrata ja luottamussuhteet kehittyvät ajan mittaan. Sosiaalisten verkostojen rakentaminen on erilaista, jos kyseessä on ihan uusi työntekijä, kuin jo aiemmin tuttu työntekijä, esimerkiksi entinen kollega (verkosto voi olla jo valmiina jne.). Yhtäläisyydet organisaation tasolla saattavat lisätä dynamiikkaa verkostoihin, ja verkostoituminen voi olla helpompaa, kun yksilöt toisista organisaatioista tulevat työllistymään uuteen organisaatioon, eivätkä järkytä vanhojen työntekijöiden asemaa. Työssä hankittujen taitojen merkitys on suuressa roolissa kehitettäessä henkilöiden liikkuvuuden malleja. Tiettyjen alojen ja organisaatioiden sisällä yksilöt voivat liikkua organisaatiosta toiseen ja käyttää suurimman osan hankkimistaan taidoista osaamisen kehittämiseen. Maantieteellisellä läheisyydellä ja ajallisella funktiolla on myös merkitystä verkostoitumisen kehittymiseen, lisäksi ammatillisen liikkuvuuden päätöksillä on mahdollista vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation tuottavuuteen. Entiset työntekijät (esim. korostuu hiljaisen tiedon merkitys) voivat olla organisaation nykyisille työntekijöille arvokkaita tietolähteitä puhuttaessa esimerkiksi osaamisen kehittämisestä organisaatiossa ja vastaavasti organisaation johdolle uudet työntekijät voivat olla parhaita tietolähteitä, sillä heillä voi olla tuoreempia näkemyksiä organisaation ongelmista, ja he voivat ehkä paremmin tunnistaa mahdollisia ongelmia organisaation sisällä, kuin organisaation vanhemmat työntekijät. Näihin molempiin edellä mainittuihin tekijöihin liittyy organisaatioiden välinen työvoiman liikkuvuus ja tietämyksen siirto. Näin organisaatioilla on mahdollisuus oppia työntekijöiltään ja muuntautua tarpeen mukaan sellaiseksi, kuin tuottavuuden kriteerit vaativat. (Collet ym. 2013.)

Lillien ym. artikkeli käsitteli lähetettyjä työntekijöitä vapailla työmarkkinoilla EU:n alueella. Artikkelin pureutui myös EU:n työmarkkinoiden sääntelyyn pyrkien samalla etsimään markkinavoimille uusia haasteita. Päättäjät ovat nähneet kansallisen sääntelyn ja sosiaalisten suhteiden olevan esteenä työvoiman vapaalle liikkuvuudelle ja Suomeen lähetetyt työntekijät ilmentävät EU:n sisäisiä työmarkkinoita oman asemansa kautta. Tutkimuksella haettiin vastauksia sille, millaisia vaikutuksia työmarkkinoille olisi sillä seikalla, kun lähetettäisiin sellaista työvoimaa Suomeen, joilla ei olisi yhdenvertaisia oikeuksia vastaanottajamaan kansalaisten kanssa. EU on aktiivisesti tehnyt politiikkaa, joka on tähdännyt kaupan ja työvoiman liikkuvuuden, markkinoiden ja sosiaalisten rakenteiden esteiden poistamiseen. Ylikansallisen tuotannon uudelleenorganisointi tuo mukanaan työelämään suhteiden muutoksia, jolloin tarvitaan uusia työn kehittämisen välineitä. EU:n 2020-työllisyysstrategia vähentää kansallisten toimijoiden päätäntävaltaa ja samalla pyrkii tuomaan yritysjohtoon oppeja työelämän kehittämiseen. Kun itäisen Euroopan maat tulivat mukaan EU:hun, ja näissä maista työvoiman liikkuvuus on ollut suurempaa ja joustavampaa, niin se antaa Euroopalle paremmat mahdollisuudet selviytyä jatkossa. EU pyrkii edistämään ja kehittämään omalla politiikallaan työmarkkinoita (poistamalla esteitä) siihen suuntaan, että sisäistä työvoiman liikkuvuutta voitaisiin yhä enenemässä määrin suosia ja laajentaa, jotta esimerkiksi organisaatioiden suorituskykyä voitaisiin lisätä ja kehittää eteenpäin. Epäkohtana esiintyy vielä esimerkiksi se, että monet kohdemaan työntekijöiden saamat edut eivät ulotu lähetettyihin työntekijöihin, sillä kaikkea ei ole suoraan määritetty direktiivissä (lähetettyjä työntekijöitä koskeva) tai kirjoitettu kansalliseen lakiin. Esimerkiksi palkkojen määräytymisen perusteena ei voi olla työmarkkinaosapuolten välillä laadittu työehtosopimus, vaan direktiivi edellyttää kansallisen tason minimipalkkalakia tai yleissitovia työehtosopimuksia pätevyyden mittariksi, mikä taas vaikuttaa siihen, että lähetetyt työntekijät jäävät ”irralisiksi” kohdemaan työmarkkinoista. EU:n päättäjiltä vaaditaan jatkossa yhä enenevässä määrin poliittista johtajuutta, jotta markkina- ja talouspolitiikka saataisiin sellaiselle tasolle, missä huomioitaisiin sosiaalinen (esim. kansalaisoikeudet ja tasa-arvo) ja yhteiskunnallinen todellisuus selvemmin kuin nyt ja löydettäisiin yhteiskunnallisen kasvun avaimet uudelleen. (Lillie ym. 2012.)

Timmermans ym. ovat tutkineet työvoiman liikkuvuuden vaikutuksia suorituskykyyn teollisuuden alueella Tanskassa, ja lisäksi tutkimus kartoitti korkeasti koulutettujen liikkuvuuden vaikutuksia organisaatiossa. Yhä enenemässä määrin on kiinnitettävä huomiota innovaatiokehitykseen ja talouskasvuun sekä vuorovaikutuksen kautta oppimiseen. Tietoisuus on lisääntynyt siitä, että yhteenkuuluvuus eri toimialojen välillä on ratkaiseva tekijä selvittäessä alueellisia ilmiöitä, kuten alueellista talouskasvua. Työvoiman liikkuvuutta pidetään keskeisenä mekanismina lisätä tietoisuutta

organisaation eri alueiden sisällä. Uusien työntekijöiden rekrytointi voi vaikuttaa yrityksen elinkeinotoimintaan positiivisesti lisäten suorituskykyä, sillä sitä kautta organisaatio voi saada uusia oppimismahdollisuuksia. Yleisesti ottaen tutkijat ovat tässä lähteneet siitä ajatuksesta, että työvoiman liikkuvuuden myötä nimenomaan uusien taitojen osalta on merkitystä organisaation suorituskykyyn, ja lisäksi he ovat arvioineet maantieteellisen läheisyyden vaikutusta työvoiman liikkuvuuteen ja yritysten suorituskykyyn. Työvoiman liikkuvuus helpottaa myös hiljaisen tiedon levittämistä laajemmalti organisaatiossa. Tulee muistaa, että organisaatiot tarvitsevat eräänlaista vastaanottokykyä, jotta ne voivat ymmärtää ulkoisen tiedon merkityksen ja muuntaa sen osaksi organisaation kasvua. Tutkimustulosten pohjalta voitiin myös osoittaa, että ammattitaitoisen työvoiman liikkuvuudella ei sinällään ole merkitystä työn tuottavuuden kasvuun, vaan sillä on merkitystä, minkälaisia taitoja työvoiman liikkuvuuden myötä tuodaan organisaation. Jos tuodaan uusia taitoja ja tietoja, niin sillä on positiivista vaikutusta tuottavuuteen, mutta jos työntekijät tuovat tullessaan vain samanlaisia taitoja kuin organisaatiossa on olemassa, niin sillä voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen. (Timmermans ym. 2014.)

Álvarez de Toledo ym. ovat tutkimuksessaan hakeneet empiirisiä työkaluja työvoiman etsintäprosesseihin ja työmarkkinoiden segmentointeihin ryhmittelemällä työntekijät ja työpaikat. Tutkijat olivat keskittyneet Andalusiaan, missä on yksi Euroopan korkeimmista työttömyysasteista ja missä sijaitsevat suurimmat ongelmat koko Espanjassa. Siellä tarvittaisiin työmarkkinauudistuksia, sillä töiden uudelleenjakko on lisännyt edelleen työttömyyttä. Työvoiman liikkuvuus ja työttömyyden kesto ovat ratkaisevassa roolissa, kun työmarkkinat ovat jakautuneet tietyille alueille, missä yksilön taitoja tarvitaan. Yleispäätelmänä on ollut, että paremmin koulutetut ja erittäin pätevät työntekijät ovat osoittaneet suurempaa maantieteellistä ja toimialakohtaista ammatillista liikkuvuutta, mutta tässä tutkimuksessa löytyi poikkeuksena se, että nuoret miehet, joilla on vähemmän koulutusta, ovat osoittaneet suurempaa liikkuvuutta suhteellisesti, mikä selittyy ehkä Espanjan asuntomarkkinoilla esiintyvällä syvällä kriisillä. Voitiin myös osoittaa, että työttömyyskorvaukset heikensivät työvoiman liikkuvuutta ja usein työttömien yleiset ja erityiset taidot vähitellen katoavat, mikä vähentää työnantajien kiinnostusta entisestään työtä vailla olevista yksilöistä. Työvoiman liikkuvuudella ja yksilön korkealla muuttovalmiudella voitiin vähentää työttömyyden kestoaikaa merkitsevästi ja myös sillä oli vaikutusta työttömyyden keston, jos yksilö oli valmis hakemaan monenlaisia töitä eikä vain oman varsinaisen alansa töitä. Työvoiman liikkuvuudella sekä maantieteellisesti että ammatillisesti on merkittävä rooli työvoiman tehokkaassa hyödyntämisessä. Tämä olisi otettava huomioon suunniteltaessa aktiivista työvoimapolitiikkaa. Erilaisilla työkaluilla voidaan auttaa

työnhakijaa ja yrityksiä löytämään onnistuneita ratkaisuja työllisyyden edistämiseen ja taloudelliseen hyvinvointiin. (Álvarez de Toledo ym. 2014.)

Krausert on tutkinut HRM-järjestelmien tehokkuutta ja vaihteluja organisaatioissa eri henkilöstöryhmien välillä. HRM-malli on kiinnittänyt erikoista huomiota suorituskyvyn parantamiseen ja taipohjaiseen henkilöstöön, koulutukseen, sosiaalisiin verkostoihin ja kannustinjärjestelmiin, yksilön motivaatioon ja osallistumisen mahdollisuuksiin. Tietotyöläisten (johtajat ja ammattihenkilöstö) liikkuvuus edistää suorituskyvyn kasvua merkittävästi juuri tiedollisen taitotason kasvun ja kokemuksista oppimisen myötä. HRM-käytännöt on todettu kaikkein tehokkaammiksi, jos ne hyväksytään osana järjestelmää, näin voidaan vaikuttaa tehokkuuden kriteeriin organisaatiossa. HR-järjestelmillä on suuri myönteinen vaikutus organisaation suorituskyykyyn, jos niitä pyritään tehokkaasti soveltamaan sekä ylimmässä johdossa että alimmissa johtoportaisissa. Yrityksen liikevaihdon kasvuun ja suoritusten onnistumiseen vaikuttaa myös korkea osallistumisaste ja hyvä työn organisointi. Negatiivinen vaikutus suorituskyykyyn voi olla esimerkiksi se, että johtajat eivät palkkaa hyvät taidot omaavia henkilöitä, koska he pyrkivät suojelemaan omaa asemaansa ja uraansa organisaation sisällä. Lisäksi organisaatiorakenteissa voivat viralliset ja epäviralliset järjestelmät pitää yllä henkilöstön suosikkijärjestelmiä, mitkä voivat haitata HR-järjestelmien kokonaisvaltaista täytännönpanoa ja näin ollen vaikuttaa tehokkuutta alentavasti, kuten myös lyhytaikaiset suorituskyykypaineet organisaatiossa voivat estää HRM-järjestelmien tehokkaan käyttöönoton. Organisaation sisäinen liikkuvuus on tärkeä elementti yksilön urapolulla etenemiselle, ja sosiaalisen verkoston muodostuminen auttaa tiedollisen osaamisen eteenpäin viennissä merkittävästi. (Krausert 2014.)

Lkhagvasuren ym. ovat tutkineet työvoiman liikkuvuuden vaikutuksia työttömyyteen ja työttömyysastetta liikkuvien ja ei liikkuvien työntekijöiden välillä huomioiden mahdollisesti syntyvät kustannukset. Henkilön iän katsotaan korreloivan negatiivisesti hänen ammatillista liikkuvuutta ja näin voidaankin olettaa, että ikääntyvä työvoima vaikuttaa työmarkkinoihin, kuten myös maantieteelliseen liikkuvuuteen ja yleensäkin muuttoliikkeeseen hidastavasti, kun halukkuus lähteä uusille poluille vähenee. Voidaan todeta, että jos työntekijä pystyy liikkumaan eri työalojen välillä, on hänellä suuremmat mahdollisuudet työllistää itsensä ja samalla lisätä omia verkostoitumisen mahdollisuuksiaan, mikä edesauttaa jatkossa muun muassa osaamisen kehittämistä. Työvoiman liikkuvuuden sanotaan nostavan työntekijän tuottavuutta kullakin alalla ja se nostaa myös kunkin alan tuottavuutta, mutta saattaa nostaa työttömyysastetta liikkumattomien työntekijöiden kesken ja myös kustannuksia. Tasapaino liikkuvuuden kustannuksien suhteet riippuu paljon siitä, miten liikkuvuutta on

mallinnettu. On erikoisen tärkeää huomioida makrotason liikkuvuuden ja tuottavuuden suhde ja ymmärtää liikkuvuuden vaikutus työttömyyteen ja se, että liikkumattomien työntekijöiden työttömyysaste nousee, kun esimerkiksi työntekijöitä tarvitaan enemmän toisaalla ja joudutaan supistamaan toimintaa ja tuottavuus laskee kyseisessä paikassa ja niin edelleen. Tutkimuksen tulokset viittasivat siihen, että taloudellinen mekanismi vaikuttaa taustalla, minkä kautta työntekijät ovat vuorovaikutussuhteessa eri aloilla ja siksi on tärkeää ymmärtää työvoiman liikkuvuuden merkitys työttömyyteen sekä sen monialainen taloudellinen ulottuvuus. (Lkhagvasuren ym. 2013.)

### 3.3 Yhteenveto

Tutkimuskysymyksiin saamieni vastausten perusteella työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuutta kehittämisen edistäjänä sekä yhteiskunnallisella, organisaationaalisella että yksilötasolla. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa vakaaseen työllisyydentasoon yhteiskunnassa ja näin ennaltaehkäistä työttömyyttä, kun yksilöt voivat siirtyä vapaasti sinne, missä työvoimaa tarvitaan kulloinkin työmarkkinoilla. Näin voidaan vaikuttaa yhteiskunnan taloudelliseen tilanteeseen positiivisesti ja edistää hyvinvoinnin säilymistä yhteiskunnassa, kun voidaan esimerkiksi tukea ikääntyvien ja nuorten työllistymistä sekä työssä oppimista ja ehkäistä syrjäytymistä yhteiskunnasta. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus tarjoavat mahdollisuuden muun muassa inhimillisen pääoman, kokemuksien (esim. hiljainen tieto) ja sosiaalisen vuorovaikutuksen siirtymiseen laajalti yhteiskunnan eri tasoille. Näin voidaan tasapainottaa ja vakauttaa yhteiskunnallista toimintaa ja edistää tuottavuutta, suorituskkyä, kilpailukykyä ja tarjota laadukkaita palveluita sekä lisätä oikeudenmukaisuutta yhteiskunnassa.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla organisaatiot voivat lisätä omia resurssejaan ja edistää sekä kehittää toimintaansa sellaiseen suuntaan, millä voidaan saada kustannussäästöjä, lisätä tehokkuutta ja suorituskkyä organisaatioiden eri tasoilla. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus tarjoavat osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan ansiosta organisaatioille mahdollisuuden löytää uusia ulottuvuuksia toimintoihinsa (mm. organisaatioiden ongelmienratkaisukyvyt paranevat, konfliktit vähenevät, joustavuus, verkostoituminen sekä innovaatiot voivat lisääntyä merkittävästi jne.). Hyvät organisaatiokulttuurit voivat levitä laajemmalle verkostoitumisen ansiosta ja näin organisaatiot voivat kehittyä oppivaisempaan suuntaan. Organisaatioiden arvo muiden toimijoiden silmissä kasvaa yhä enenemässä määrin silloin, kun organisaatioiden oppimiskyky ja muuntautumis- sekä



sopeutumiskyky ympäröivän maailman haasteisiin kasvaa organisaatioiden sisällä merkittävästi. Näin myös tällaisten organisaatioiden kilpailukyky paranee muihin toimijoihin nähden.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä yksilöt voivat muun muassa lisätä omia tiedollisia ja taidollisia valmiuksiaan, aloitekykyisyyttään, uralla etenemistään sekä löytävät omia piileviä kykyjään sekä myös voivat lisätä omia kontaktiverkkojaan ja vaikuttaa omaan työllistymiseensä työmarkkinoilla. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus edistävät yksilön ymmärrystä organisaation tavoitteista ja päämääristä, jolloin heidän on helpompi hyödyntää omaa potentiaaliaan ja luovuuttaan organisaation hyväksi. Näin mahdollistuvat myös yksilöiden tuottavuuden kriteerit organisaatioissa. Yksilön ikääntymistä ja syrjäytymistä voidaan ennaltaehkäistä jatkuvan työssä oppimisen kautta, mihin hyvät mahdollisuudet tarjoavat sekä työkierto että työvoiman liikkuvuus. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus vähentävät muun muassa yksilön työhön tylsistymistä, pysähtyneisyyttä, stressiä, tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja ne lisäävät muun muassa yksilön tehokkuutta, rohkeutta, positiivista asennetta, motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja innovatiivisuutta organisaatioissa.

## **4 KANSALLINEN TILANNE TYÖKIERRON JA TYÖVOIMAN LIKKUVUUDESTA ERI INSTITUUTTIEN NÄKÖKULMAS- TA MÄÄRITELTYNÄ**

### **4.1 Etujärjestöt**

#### **4.1.1 Työkierron näkökulmasta**

EK:n mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä tulee suunnitella strategisesti, näin voidaan varmistaa myös organisaation strategioiden toteutuminen, joita voidaan seurata muun muassa yksilöiden osaamisprofiilien (osa yrityksen riskienhallintaa) ja kehityskeskustelujen avulla. Työssä oppiminen on koko ajan lisääntynyt organisaatioissa, sillä se lisää organisaatioiden vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Näin muun muassa systemaattisen työkierron käyttö on lisääntynyt kehittämisvälineenä. Kehitystä mittaavien indikaattorien avulla on yrityksissä pyritty tutkimaan henkilöstön osaamisen kehittymistä ja strategioiden onnistumista, sillä yksilöiden vahva osaaminen on erikoisen tärkeää organisaation markkina-aseman säilyttämiseksi ja parantamiseksi kaikilla aloilla. Työnantajat painottavat yhä enemmän yksilöiden ammatillista osaamista ja työhön sitoutumista sekä työmotivaatiota, jolloin voidaan helpommin taata organisaatioiden tavoitteiden toteutuminen ja positiivisten tulosten saavuttaminen. Työnantajien tulee huolehtia henkilökunnan ammatillisen osaamisen riittävydestä ja luoda edellytykset oppimiselle ja kannustaa yksilöitä kehittämään itseään. Yksilöiden osaamisen kehittäminen liittyy yhä läheisemmin työprosesseihin ja sen vuoksi systemaattista työkiertoa on pyritty lisäämään työssä oppimisen kehittäjänä sekä työntekijöiden että johtajien osalta. Työkierrolla on tarkoitus edistää tiedon ja osaamisen leviämistä organisaatioiden välillä, niin kulttuurisissa, kaupallisissa kuin teknisissä asioissakin. (EK 2009, 2013a.)

EK on painottanut myös osaamisen kehittämisessä joustavuuteen tähtääviä työnmuotoja ja sitä, että tietoyhteiskunta tarvitsee jaettua tietoa menestyäkseen ja kehittyäkseen innovatiivisempaan suuntaan. Henkilöstön kehittämisessä tulee ottaa huomioon uudet tiedot ja taidot yhä paremmin, jotta moniosaaminen voisi tulla käytännön toiminnassa yhä nopeammin ja laajemmin hyödynnetyksi ja näin olisi mahdollista parantaa organisaation kilpailukykyä maailmalla ja usein myös organisaation brändi tulee tällöin kirkkaammaksi. Laaja-alainen osaaminen auttaa yksilöä kartoittamaan paremmin asiakkaiden tarpeet ja tilanteet, jolloin on helpompi esittää ratkaisuja sekä palveluiden että

tuotteiden suhteen. Työkierto on yleistynyt viime vuosina työntekijöiden osalta EK:n jäsenyrityksissä, sillä sen on koettu edistävän yksilön osaamista merkittävästi. Niinpä henkilökunnan koulutuksessa onkin nykyisin korostettu vertaisoppimista, joustavuutta, osaamisen siirtoa ja esimiestaitojen merkitystä. Yksilöiden osaamisen kautta on mahdollista saada paremmin organisaation arvot osaksi yksilöiden jokapäiväistä elämää organisaatioiden eri tasoilla, lisäksi heillä on mahdollisuus löytää omat vahvuutensa ja oivalluksensa sekä kehittämistarpeensa paremmin. (EK 2013b.)

EK:n raportissa tuli esille luovuuden edistämisen tärkeys kouluttautumisessa ja oppimisessa. Oivallus-hanke kartoitti, millaista voisi olla tulevaisuuden työelämä ja työnteko asiantuntijoiden näkökulmasta. Hankkeen keskeisinä kriteereinä olivat toimintatapojen tunnistaminen, toisinajattelu ja -tekeminen sekä verkostoituminen. Oivallus-hankkeessa osaamisen aikaansaamiseen ja kehittämiseen panostettiin paljon resursseja ja aikaa. Keskeiseksi asiaksi nousi ajatus, osataanko työskennellä uudella tavalla ja parantaa tuloksellisuutta. Tästä syystä organisaatioiden olisi parannettava toimintatapojaan ja kehitettävä työn sisältöä, luonnetta ja sääntöjä, jotta voitaisiin vastata paremmin organisaation tarpeisiin ja tavoitteisiin. Tarvitaan vahvaa perusteiden (esim. ymmärrystä ja jatkuvaa arviointia) ja teorian osaamista sekä yhteistyötä, luottamusta ja kannustusta, jotta tuottavuus voisi säilyä ja innovatiivisuus voisi saada jalansijaa organisaatiossa. On erikoisen tärkeää, että hyvät käytännöt viedään liiketoimintaan mukaan, esimerkiksi verkosto-osaaminen, palveluosaaminen, designajattelu ja kansainvälisyys. Lisäksi voidaan ajatella, että luovuus ja yhteisöllisyys parantavat oppimistuloksia, jolloin ilmapiiri, missä korostuisi tekemisen ilo, voisi mahdollistua organisaatiossa. Tärkeimmät toimenpiteet tulevaisuuden muutosten mahdollistamiseksi ovat systemaattinen työkierto, uudenlaisten työntekijöiden rekrytoinnit, muutosjohtaminen, yhteistyö eri tahojen kanssa ja kannustimet. (EK 2011.)

Kevan henkilöstöstrategia korostaa kunta-alalla visioita, arvoja, palvelutuotannon kehittämistä ja uudistamista sekä henkilöstön osaamista, johtamista, palkkausta, palkitsemista ja työhyvinvoinnin edistämistä. Henkilöstöraportoinnin ja henkilöstökertomusten avulla organisaation johto voi saada pohjaa yksilöiden osaamisen kehittämiseksi, päätöksenteon tueksi ja seuraamusvaikutusten ennakkoimiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Hyvien periaatteiden noudattamisella on mahdollista saavuttaa hyviä käytäntöjä julkisella sektorilla. Erikoisen tärkeää on suunnitelmallisuus (riittävät tiedot, oikein asetetut tavoitteet, toiminnan seuranta ja arviointi jne.), riittävä resursointi, osallistuminen ja yhteistoiminta sekä riittävä vuorovaikutus. On kehitetty erilaisia seuranta- ja kartoitusvälineitä yksilön toiminnan, työyhteisön, työympäristön ja henkilöstön tilanteen

kartoittamiseksi, jolloin voidaan sekä kehittää että seurata työelämän muutoksia ja työhyvinvoinnin edistymistä. Organisaation kehittämistoimenpiteitä voivat olla muun muassa tiimityön kehittäminen, työn itsenäisyys ja vastuullisuus, viestinnän kehittäminen, johtamisen kehittäminen, kannustuksen lisääminen ja työaikajoustot. Ammatillista osaamista kehittävää toimintaa voivat olla esimerkiksi työkierto, laatukoulutus, perehdyttäminen sekä mentorointi ja niin edelleen. Työkierron avulla voidaan vaikuttaa työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, mikä tulisi ottaa huomioon jo organisaation strategioita laadittaessa ja kehitettäessä, jotta organisaation toimintakyky voisi säilyä hyvänä ja positiivinen sekä motivoitunut ilmapiiri mahdollistuisi organisaatiossa. (Keva 2005.)

Kevan työkyvyn arvioinnissa on huomioitu terveyden, toimintakyvyn ja elämäntilanteen lisäksi myös yksilön osaaminen ja koulutuspohja sekä työyhteisön merkitys ja työn luonne. Tällöin yksilö tarvitsee työkyvyn, kuntoutuksen ja erilaisten hoitotoimenpiteiden kartoittamista ja arviointia. Voidaankin puhua aktiivisen tuen toimintamallista (johon sisältyy mm. huonoon kohteluun puuttumisen toimintamalli ja hoitoonohjausjärjestelmä jne.). Varhaisilla tukitoimenpiteillä organisaatio voi tukea yksilön työssä jaksamista ja työkyvyn ylläpitämistä ja esimerkiksi hyvin oleellisena toimenpiteenä ja ratkaisuna yksilön työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä jaksamiseen on työkierron järjestäminen. Kun pystytään estämään pysähtyneisyys työssä ja tarjoamaan uusia haasteita yksilölle, niin silloin uuden motivaation ja innostuksen myötä yksilöllä on mahdollisuus säilyttää oma työkykynsä ja hänen työtyytyväisyytensä myös paranee oleellisesti. (Keva 2014.)

Keva on todennut, että julkisen sektorin muutokset ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina, ja niinpä Keva on halunnut omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä muille organisaatioille ylläpitämällä henkilöstön työkykyä, edistämällä työssä jaksamista ja lisäämällä työhyvinvointia. Vuoden 2013 lopulla Keva otti käyttöön kehityskeskustelumallin antamalla jokaiselle kevalaiselle neljä omaa yksilöllistä tavoitetta, joihin heidän tulisi sitoutua. Näiden tavoitteiden avulla pyritään yksilö sitouttamaan paremmin Kevan toimintastrategioihin ja -tavoitteisiin. Kehityskeskustelua olisi tarkoitus ohjata tavoitteiden asettamisen lisäksi yksilön osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitteluun. Keva on halunnut suosia työkiertoa, jotta henkilökunnalla olisi hyvät mahdollisuudet oman osaamisensa kehittämiseen ja uralla etenemiseen sekä työhyvinvoinnin säilyttämiseen että tuottavuuden tehostumiseen. (Keva 2013.)

Kuntatyönantajan (KT) mukaan osaamisen (tiedot, taidot ja oppiminen) ennakointi on osa jokapäiväistä toimintaa, mihin liittyy visioita ja strategista, taktista ja operatiivista johtamista sekä muutostekijöiden tunnistamista ja niiden hyväksymistä osaksi yksilön ja organisaation osaamista. Tarvitaan erilaisia työkaluja toiminnan ja tulosten arvioimiseksi organisaation sekä yksilötasolla, jotta voidaan arvioida osaamista ja päämäärien ja tavoitteiden saavuttamista sekä tuloksellisuutta. Osaamisen ennakkoinnissa pyritään yhdistämään suunnittelu ja toteutus laajemmaksi strategiaprosessiksi, jolloin voidaan helpommin tarkastella tuloksia kokonaisvaltaisesti ja herkkyydaspektia lisäämällä voidaan hyväksyä erilaisia näkökulmia ja saada ymmärrystä sille, mikä strategia voisi toimia ja mikä ei kehitysprosessin aikana ja sen jälkeen. Organisaation kehittämisohjelmien avulla on mahdollista toteuttaa organisaation muutokset. Yksi osaamisen ennakkoinnin kehittämisohjelmien sisällöistä voisi olla työkierto, jonka avulla pyritään kehittämään tiedollista ja taidollista osaamista ja rakentamaan organisaation omaa identiteettiä. Työkiertoa voi käyttää kehittämistyökaluna henkilöstön voimavarojen ennakkoinnissa, lisäksi olisi huomioitava työntekijöiden eläköitymisen haasteet, työmarkkinoiden muutokset ja rekrytointimahdollisuudet sekä yksilöiden uralla eteneminen. (KT 2012.)

KT:n mukaan osaamisen ennakkoinnissa tulee ottaa huomioon asiakaslähtöisyyden korostaminen, tehokas palvelutuotanto, kuntalaisten omatoimisuuden ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistaminen, organisaation hierarkioiden purkaminen, tuottavuuden parantaminen. Ennakkoinnin osaamisessa korostuu osaamisen ja työllisyyden kehittäminen, toimivat työmarkkinat ja niin edelleen. On tärkeää, että osaamisen ennakointi ja kehittäminen ovat osa organisaation talousarviota. Johtamisen keskeiseksi työkaluksi tulisi ottaa kehitys- ja osaamiskeskustelut ja lisäksi sisäisen liikkuvuuden tulisi olla ennakoivan osaamisen kehittämisen ja henkilöstösuunnittelun työkalu. Työkierron teemoina korostetaan havainnointia, ylös kirjaamista, keskusteluja, verkostoitumista, kokemusten vaihtoa ja osaamisen jakamista. Osaamisen kehittäminen ja henkilöstöpolitiikka vaativat uudenlaisien ajattelumallien ja toimintakulttuurien (esim. epävarmuuden sietäminen, avoimuus, riskinoton hyväksyminen jne.) kehittämistä ja juurruttamista osaksi organisaation toimintaa, jotta esimerkiksi yksilöiden motivaatio ja innostuminen mahdollistuisi organisaation sisällä. (KT 2013a.)

KT:n mukaan henkilöstön voimavaroja voidaan arvioida osana strategista työskentelyä, johon perustuvat kunta- ja palvelustrategiat sekä henkilöstön toimintaan liittyvät tavoitteet. Henkilöstön voimavarojen arvioinnissa tulee ottaa huomioon muun muassa käytettävissä olevat resurssit, painopistealueina innovatiivisuus, tuottavuus, yhteistyö, luottamus, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima, joiden perusteella voidaan arvioida yksilöiden aikaansaannoskykyä sekä

kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia koko henkilöstöön ja toiminnan tuloksiin. Asiakaspalveluiden laadun ja vaikuttavuuden kannalta on ratkaisevan tärkeää, miten kunnissa on onnistuttu henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä, omien toimintojen suunnittelussa ja kehittämisessä sekä asiakaskohtaamisten parantamisessa. Yksilöiden osaamisen kehittämistä tulisi lisätä kehityskeskustelujen, yksilöllisten kehittämissuunnitelmien ja osaamisen kehittämisen välineiden avulla, kuten muun muassa työkierron avulla, jotta voitaisiin lisätä työtyytyväisyyttä ja motivaatiota sekä vähentää työstä poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta, kuten myös ennen aikaista eläköitymistä. (KT 2013b.)

KT:n mukaan osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen tarkoituksena on saavuttaa organisaation sille asettamat tavoitteet ja päämäärät luomalla sellainen kulttuurinen ilmapiiri, missä luovuus ja tuotteliaisuus voisivat saada jalansijaa yhä enemmän. Osaamisen kehittäminen luo hyvät puitteet työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin, sillä osaamisen tarpeet muuttuvat koko ajan ja osa vanhoista taidoista käy tarpeettomiksi yhteiskunnallisen kehityksen myötä. Työkiertoa voidaan käyttää osaamisen kehittämiseen, uuden oppimiseen ja yksilön taitojen ylläpitämiseen sekä vastaamaan yhteiskunnan tarpeisiin väestörakenteen muuttuessa sekä myös palvelujen että tiedollisten verkostojen kehittyessä yhä moninaisemmiksi. (KT 2014a.)

KT määrittelee, että oppimisen ennakoinnilla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin koulutuksen, työssä oppimisen ja rekrytoinnin keinoin. Osaamisen suunnittelussa on tärkeää huomioida, mihin toiminta perustuu, millainen on toimintaympäristö, jossa työskennellään ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kunnissa tulee osaamisen ennakoinnissa huomioida esimerkiksi kunnan vetovoimaisuus, työmarkkinoiden toimivuus, kansalaisten osallistuminen, työtehtävien muutokset, uudelleenorganisointi ja osaamisen vahvistaminen. Ennakoivan henkilöstöjohtamisen tavoite on saada kaikki organisaation yksilöt suuntaamaan, varmistamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Osaamisen ennakoinnissa strategiaprosessien ja henkilöstöjohtamisen strategioiden (HR-strategiat) tulisi muodostaa synergiaprosesseja, joiden pohjalta voidaan organisaation kehittymistä seurata ja arvioida. Työkierto lisää organisaation osaamista ja kehittymistä, kun yksilöt liikkuvat paikasta toiseen muodostaen työvaihtohyrrän, mihin HR-yksikkö hakee aina uuden vastinparin yksilölle silloin, kun joku lähtee työkiertoon. (KT 2014b.)

Akavan työ- ja koulutuspoliittisessa ohjelmassa korostetaan, että Suomi tarvitsee osaavia yksilöitä ja kilpailukykyisiä organisaatioita taatakseen hyvinvointivaltion säilymisen. Korkeasti koulutettujen osaamisen kehittämiseksi vaaditaan uusia koulutusmalleja, rahoittamismuotoja ja asenteiden muutoksia, jotta voidaan saavuttaa huippukoulutusta ja -tutkimusta, joiden avulla voidaan kehittyä ja menestyä muuttuvassa maailmassa. Koulutustasoa vastaavien töiden saamista voidaan pitää yhtenä merkinä laadukkaasta koulutuksesta Suomessa. Työelämällä ja koulutuksella tulee olla kiinteä yhteys toisiinsa, jotta voidaan vastata työelämän tarpeisiin nopeasti ja riittävän laaja-alaisesti. Työhyvinvointi, tuottavuus ja työurien pidentäminen vaativat jatkuvaa ammatillista oppimista ja kehittymistä organisaatioiden eri tasoilla. Yksilön osaamisen kehittämistä tulisi vaalia sekä työajalla että sen ulkopuolella, koska tiedollisten ja taidollisten kokonaisuuksien hallinta on kokopäivätyötä. Akava pitää työkiertoa yhtenä osaamisen kehittämismuotona, jonka avulla voidaan muun muassa tukea työpaikan yhteisöllisyyttä ja lisätä organisaation ja yksilöiden hyvinvointia, mikä mahdollistaa toiminnallisen joustavuuden ja verkostoitumisen, tietojen siirron, luovuuden sallimisen, innovatiivisuuden ja riskinoton, jolloin voidaan kannustaa ja edistää yrittäjyyttä eteenpäin. Näin voidaan taata yksilöille hyvät työelämävalmiudet itsenäiseen työskentelyyn, tiimityöhön tai johtotehtäviin. (Akava 2014a.)

Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat palkinneet vuonna 2009 tuottavuusyhteistyökunniamaininnalla muun muassa Oulun kaupungin tukipalveluyksikön ”Oulun konttori, onnistunut muutosprosessi”. Muutosprosessi kosketi yli 500 henkilöä, heidän työtapojaan ja toimintakulttuuriaan sekä jokaista heidän asiakasorganisaatiotaan. Muutosprosessien kehittämisvälineinä oli käytetty muun muassa prosessien mallintamista, toimintatapojen yhtenäistämistä, itsepalvelujen lisäämistä, riskienhallintaa, alihankintaa. Työkiertoa käytettiin osaamisresurssien uudelleenkohdentamiseen. ”Oulun konttorin” muutosprosessi oli edennyt hyvin arvioitaessa henkilöstönäkökulmaa, sillä työilmapiiri, yhteistyötaidot, osaamisen kehittäminen ja terveyttä edistävät toimenpiteet ovat johtaneet positiivisiin tuloksiin ja tuottavuus on lisääntynyt merkittävästi muutosprosessin jälkeen. (Akava 2009.)

SAK on ottanut omakseen yksilöiden tasa-arvoon liittyvät kriteerit organisaatioissa, eli hyvän työpaikan kriteerit, (lainattu teoksesta; Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö), mitkä on jaettu arvoihin ja yrityskulttuuriin, tasa-arvoon ja sen toteutumiseen, ilmapiiriin ja yhteisöllisyyteen, yhteisiin tavoitteisiin ja oman työn merkitykseen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin, palkka- ja palkitsemispolitiikkaan, tiedon kulkuun ja tiedon saantiin, työolosuhteisiin sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen ja ura- ja kehittämismahdollisuuksiin. Ura- ja kehittämismahdollisuuksissa on

ensimmäisenä otettu huomioon työkierto osaamisen kehittämisen välineenä ja korostettu elinikäistä oppimista, uralla etenemistä, ikäjohtamista ja osaamisen sekä ammattitaidon tärkeyttä yksilön oppimisessa ja kehittämisessä. (SAK 2014a.)

SAK on myös korostanut lausunnoissaan työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyä sekä sitä, että olisi löydettävä sellaisia keinoja, joiden avulla voidaan ennaltaehkäistä työkyvyn heikkenemistä. Avainasemassa on työpaikan ja työterveyshuollon hyvä yhteistyö. Tulee kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa ja huolehtia siitä, että toiminta ja tarpeet kohtaavat riittävän ajoissa, jotta välttyttäisiin negatiivisilta tekijöiltä organisaatioissa. Ikääntyvien työntekijöiden fyysistä kuormitusta olisi vähennettävä ja työn sisältöä kehitettävä esimerkiksi työkierron avulla, jotta voitaisiin päästä pysähtyneisyydestä ja tylsistymisestä eroon ja voitaisiin löytää innostusta ja uutta sisältöä omaan työhön. (SAK 2014b.)

SAK:n puheenvuorossa vuodelta 2008 käsiteltiin pitkää työuraa ja tervettä vanhenemista. Väestön ikääntymisen ja terveyserojen taloudelliset ja inhimilliset tekijät heijastuvat koko yhteiskuntaan ja vaikuttavat sekä kansantalouteen että hyvinvoinnin säilymiseen yhteiskunnassa. Terveyserot ovat kasvaneet jonkin verran Suomessa viimeisinä vuosina, huonosti toimeentulevat ja raskasta työtä tekevät kuolevat nuorempina kuin hyvin toimeentulevat palkansaajat. Suomessa on yritetty löytää keinoja ikääntymiseen, työelämän muutoksiin ja työvoiman vähenemiseen monilla erilaisilla tavoilla, kuten esimerkiksi tukemalla työssä jaksamista ja yksilön toimintakykyä sekä työelämän olosuhteita kehittämällä ja uudelleenorganisoidulla. SAK:n tavoitteena on kehittää työelämää niin, että yksilön selviytyminen normaaliin eläkeikään olisi mahdollista. Työelämän muutos vaatii yksilöiltä yhä enemmän osaamisen kehittämistä ja elinikäistä oppimista, jotta oma tuottavuus ja hyvinvointi tulisivat taatuksi. Työnantajien vastuuta työntekijöistä olisi lisättävä ja kuntoutuskartoitus tehtävä hyvissä ajoin ennen kuin työkyvyttömyys uhkaa. Riskien arviointia tulisi suorittaa päivittäin, johtajuutta tulisi kehittää ymmärtämään moninaisuutta yksilöiden välillä ja joustavuutta sekä yksilön vaikutusmahdollisuuksia olisi lisättävä. Toimenpiteinä työpaikoilla muun muassa ikääntyvien työntekijöiden kohdalla olisi työkierron ottaminen käyttöön, jolloin voitaisiin vaikuttaa työn sisältöön, työssä jaksamiseen, vuorovaikutuksen lisääntymiseen ja rohkeus tarttua uusiin asioihin kasvaisi. (SAK 2008.)



Työmarkkinakeskusjärjestöt ovat keskenään sopineet työkaarimallista, jonka avulla pyritään pidentämään työuria ja edistämään työhyvinvointia ja lisäämään tuottavuutta. Työpaikan ikäohjelmamallissa etsitään keinoja sovittaa yhteen organisaation ja yksilön tarpeita ja tavoitteita työn muokkauksen, työn hallinnan, työaikajousten ja terveyden edistämisen osa-alueilla. Ikäohjelman keskeiset alueet ovat ikäjohtaminen, työyhteisötaitojen kehittäminen, kehityskeskustelut, työuran suunnittelu, osaamisen kehittäminen ja ammatillinen identiteetti. Työn muokkaamisen lähtökohtana on se, että tunnetaan riskitekijät ja omataan taidot puuttua kuormitustekijöihin ajoissa, jotta työkykyisyys ja työtyytyväisyys säilyisivät myös yksilön ikääntyessä. Työnkuormittavuutta voitaisiin vähentää työtä muokkaamalla, esimerkiksi toteuttamalla työkiertoa, jolloin voidaan kehittää yksilön osaamista ja ammattitaitoa sekä vaikuttaa avoimen viestinnän syntymiseen, mikä on hyvin oleellista työyhteisöä kehitettäessä positiiviseen suuntaan organisaatiossa. (Andersson ym. 2013.)

#### **4.1.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta**

EK on linjannut omissa tavoitteissaan sen, että työvoiman tarjonnan ja kysynnän tulisi olla tasapainossa ja työllisyyttä pitäisi pyrkiä nostamaan lisäämällä viranomaisen ja yritysten välistä yhteistyötä sekä kehittämällä pelisääntöjä. Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat työnhakijoita työllistymään työmarkkinoilla. Suuntaviivana tulisi olla avointen työpaikkojen täyttäminen, jolloin Suomeen on luotava sellaista politiikkaa, joka tukee työperäistä maahanmuuttoa ja työvoiman saatavuusharkinnasta tulisi luopua. Suomen houkuttelevuutta työntekomaana tulisi lisätä ja yksilöiden asenteita olisi hyvä saada suopeammiksi ulkomaisia työntekijöitä kohtaan. (EK 2014.)

2010 – 2020-lukujen välissä työmarkkinoilta poistuu enemmän työntekijöitä, kun sinne saapuu ja siksi työvoiman liikkuvuuden tukeminen olisi ensiarvoisen tärkeää. Suomi tarvitsee lisää innovaatio-osaajia ja pätevää työvoimaa menestyäkseen kilpailukykyisenä maailmalla ja siksi EU:n ja Suomen olisi helpotettava työvoiman liikkuvuutta kansainvälisesti. EU:n olisi kyettävä myös syventämään sisämarkkinoita määrätietoisesti, jotta työvoiman liikkuvuutta voitaisiin lisätä ja näin vaikuttaa muun muassa julkisen sektorin kilpailuedellytyksiin positiivisesti. EK:n mielestä työvoimaa tarvitsee sopeuttaa kysynnän ja tarjonnan mukaan, sillä yritykset tarvitsevat vuokratyövoimaa sesonkiaikoina ja tilapäiseen työvoiman tarpeeseen, mikä lisää työvoiman liikkuvuuden tarvetta työmarkkinoilla. (Mt. 2014.)

Maahanmuuton tulevaisuustyöryhmän tavoitteena on aktiivisen ja ennakoivan maahanmuuton lisääminen, sillä Suomessa tarvitaan osaavaa ja pätevää työvoimaa lisää, mutta myös maassa jo olevien maahanmuuttajien työllistymistä olisi pyrittävä lisäämään. Työryhmän mukaan työntekijän oleskelulupakäytänteitä EU:n ulkopuolisista maista olisi helpotettava ja tulisi poistaa työvoiman saatavuusharkinta työnteko-oikeuden osalta. Taustalla on ollut halu suojata kotimaisen työvoiman mahdollisuuksia työllistyä, mutta tämä on nyt käynyt auttamatta vanhentuneeksi ajatukseksi, sillä nyt tarvitaan ulkomaista työvoimaa työmarkkinoiden turvaamiseksi kansainvälisessä kilpailussa. (EK 2013c.) Jo aiemmin todetun tutkimuksen (ks. Berg ym. 2013.) pohjalta tämä linja noudattaa pitkälti Ruotsin linjaa maahanmuuttopolitiikassa.

KT on myös antanut ehdotuksensa Suomen maahanmuuttopolitiikasta maahanmuuton tulevaisuustyöryhmälle ja on todennut, että maahanmuutto osaltaan turvaa kuntien työvoiman saatavuutta ja lisää alueellista ja paikallista taloudellista kehitystä sekä edistää yhteiskunnallisen moniarvoisuuden ja -muotoisuuden hyväksymistä. Työvoiman liikkuvuus antaa Suomelle mahdollisuuden selviytyä eteenpäin muuttuvissa ympäristöissä erityisesti niillä aloilla, joilla on merkittävää työvoimapulaa. Kuntatyönantaja korostaa työperäisten maahanmuuttajien kotouttamista, heidän perheidensä mukaan ottamista sitouttamiseen ja kieliohjelmien tarjoamista, jotta perus- ja ihmisoikeudet voisivat toteutua paremmin. Edistettäessä työperäistä työvoiman liikkuvuutta tulisi tehdä maahanmuuttohallintoa joustavammaksi ja yksinkertaistaa menettelytapoja, jotta yksilöiden työllistymistä voitaisiin edistää ja ehkäistä syrjäytymistä. (KT 2013c.)

Keva pitää työllisyyttä erikoisen tärkeänä myös siksi, että rahoituksen ja etuuksien balanssi olisi mahdollista säilyttää ja pystyttäisiin takaamaan sellainen sosiaaliturva kuin sen pitäisikin olla. Työvoiman liikkuvuus julkisen ja yksityisen sektorin välillä, ei ole ainakaan eläkejärjestelmästä kiinni, sillä työeläkepalvelut pitää pystyä toteuttamaan kaikesta huolimatta. Yksilön työelämässä pysyminen riippuu pitkälti työpaikkojen ilmapiiristä, työhyvinvoinnista ja johtajuudesta, eikä eläkejärjestelmä voi siihen juurikaan vaikuttaa. Kevan strategioissa korostuu se, että kaikki hyvä pitää saada kiertämään. Keva pyrkii aktiivisesti toimimaan työnantaja-asiakkaisiin päin, jotta muuttuvat palvelutarpeet pystyttäisiin toteuttamaan ja työkyvyttömyyden hallintamallia voitaisiin soveltaa laajamittaisesti, jolloin voitaisiin luoda turvaa yksilöille myös tulevaisuudessa. (Krabbe 2013.)

Akava korostaa työvoiman liikkuvuuden edistämistä reilujen pelisääntöjen avulla, jolloin yksilöiden olisi mahdollisuus lisätä avarakatseisuuttaan ympäröivään maailmaan. Työvoiman liikkuvuudesta puhutaan paljon tänä päivänä, mutta suomalaisten liikkuvuus on vielä vähäistä verrattuna muuhun maailmaan. Akava toteaaakin, että suomalaiset kiinnittävät liikaa huomiota tänne tulijoihin ja unohtavat, että voisivat itsekkin lähteä liikkumaan työn perässä muualle. Esimerkiksi Norjasta, Saksasta ja Hollannista löytyy päteville ammattilaisille töitä hyvällä palkalla tälläkin hetkellä. EU:n sisämarkkinoita luotaessa oli otettu mallia USA:n kaltaisesta mallista, yhtenäisestä työmarkkina-alueesta, missä osaaminen ja tekeminen kohtaavat joustavasti kysynnän tarpeet työmarkkinoilla, mutta tähän mennessä siinä ei ole vielä onnistuttu kovin hyvin. (2014b. Akava.)

EU:n tasolla on pyritty vaikuttamaan epäreiluun kilpailuun ja työehtojen polkemiseen, mutta se kangertelee yhä vieläkin ja rajoittaa näin työvoiman liikkuvuuden mahdollisuuksia. Silloin tulisi korostaa reilun pelin sääntöjä, yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa. Työvoiman liikkuvuus tarjoaa paljon mahdollisuuksia asiantuntijoille, esimerkiksi voidaan kehittää omaa osaamista, kartuttaa uusia taitoja, lisätä kokemuksia ja verkostoitumista. (Mt. 2014b.)

STTK toteaa, että työvoiman liikkuvuus Itämeren alueella on kasvanut melko paljon viime vuosina ja on tullut tarvetta lisätä yhteistyötä eri maiden välillä, jotta työvoiman liikkuvuuteen liittyviin ongelmiin voitaisiin tarttua paremmin (esim. huonot työehdot, työvoiman polkumyynti, harmaa talous jne.) ja epäluulot maahanmuuttajia kohtaan voisivat vähentyä. Tilastollisen kehityksen (ajantasaista tietoa) myötä voidaan ohjeistusta parantaa, sekä lakien valvominen ja noudattaminen helpottuu kansainvälisen yhteistyön myötä. EU:lla on merkittävä rooli sääntelyn osalta, mutta kansallisella tasolla on myös päätösvaltaa työvoiman liikkuvuuden säätelystä. Kun työntekijät liikkuvat paikasta toiseen sinne, missä avoimet työmarkkinat ja työpaikat sijaitsevat, on se myös koko yhteiskunnan etu jo taloudellisten näkökantojenkin takia. (STTK 2014.)

SAK on omissa tavoitteissaan maahanmuuttopolitiikan kehittämiseksi tuonut esiin solidaarisuuden, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden (monimuotoinen ja syrjimätön työelämä) periaatteiden korostamisen merkityksen ja vastuullisuuden tärkeyden. SAK:n mielestä hallittu työvoiman maahanmuutto perustuu todellisiin työvoimatarpeisiin työmarkkinoilla. Yksilöiden liikkuminen paikasta toiseen on osa talouden globalisaatiota, ja teknologian kehittyminen on mahdollistanut nopean liikkumisen paikasta toiseen ja muuttanut näin siirtolaisuuden luonnetta. Yksilöiden liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa ikääntymisestä johtuvaan työvoimapulaan työmarkkinoilla, näin liikkuvasta

työvoimasta tulee korvaamaton osa monen alueen kehittymiselle. Tulee myös muistaa liikkuvuudesta aiheutuvat ongelmat, kuten esimerkiksi yksilöiden hyväksikäyttö ja halpatyövoima, joita vastaan EU:ssa taistellaan koko ajan lainsäädännön, valvonnan ja myös ammattiyhdistysliikkeiden toimesta. SAK kannattaa työvoiman saatavuusharkinnan säilyttämistä silloin, kun työllisyystilanne on huono ja työehtojen ennakko- ja jälkivalvonta ei ole riittävää. Tulisikin kehittää maahanmuuton ja työvoiman liikkuvuuden tilastointia erikoisesti Suomeen tulevan tilapäisen työvoiman osalta. Suomen tulisi olla aloitteellinen liikkuvien yksilöiden oikeuksien turvaamisessa ja tehtävä yhteistyötä Kansainvälisen siirtolaisjärjestön (IOM) kanssa. (SAK 2011.)

## **4.2 Suomen hallitus**

### **4.2.1 Työkierron näkökulmasta**

Aikaisempien hallitusten ohjelmissa on jo ollut mietintöjä ja päätöksiä henkilökierron (työkierto) ja virkamiesvaihdon toteuttamisesta valtionhallinnossa. Edellisen hallituksen aikana vuonna 2010 M. Kiviniemi toi esiin puheessaan sen, että tuolloisen valtioneuvoston tavoitteena oli, että muutoksen kohteeksi joutuvan henkilöstön tulisi sijoittua sellaisiin tehtäviin, mitkä vastaisivat muun muassa vaatimuksiltaan, työn luonteeltaan ja palkkaukseltaan heidän silloisia tehtäviään muutoksien aikana. Hän korosti muutosjohtamisen tärkeyttä hyvän henkilöstöjohtamisen edellytyksenä sekä valtion henkilöstöpalveluiden yksikön tärkeyttä tukea valtiotyönantajan palveluksessa olevien henkilöiden liikkuvuuden lisäämistä. (Kiviniemi 2010.)

Hyvänä osaamisen siirtämismenetelmänä voisi olla esimerkiksi työkierto. Tärkeänä M. Kiviniemi piti vanhojen ja uusien käytäntöjen yhteensovittamista, yksilöiden kokemusten ja tiedon jakamista, avoimuutta, rohkeutta, uralla etenemistä, kannusteita ja työmotivaation edistämistä yksilötasolla. (Kiviniemi 2010.)

Nykyisen hallituksen ohjelmassa on linjauksia hallinnon ja henkilöstön kehittämisestä, missä todetaan, että hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja positiivisella (kannustava, osallistuva) ilmapiirillä voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia, jaksamista, henkilöstön saatavuutta ja tuottavuutta ja lisäksi huomioitaisiin eläköitymisen haasteet ja tehtäväarakenteiden muutokset. Valtio pyrki kehittämään omaa työnantajapolitiikkaansa kilpailukykyisempään suuntaan, ja hallitus tulisi hyväksymään

periaatepäätöksen henkilöstön aseman muutoksista ja myös valtion sisäisten työmarkkinoiden toimivuus taattaisiin. (Katainen 2011.)

Hallitus linjasi iltakoulussaan tammikuussa vuonna 2012, että julkisen talouden tasapainottaminen edellyttää muun muassa henkilöstön siirtymistä joustavasti uusiin tehtäviin valtion sisällä ja yksilöiden siirtymishalukkuutta ja mahdollisuuksia pyritään tukemaan, jolloin yksilöiden osaaminen ja ammattipätevyys voisivat lisääntyä valtion sisäisissä tehtävissä. Lisäksi hallitus pyrki linjauksellaan myös vahvistamaan valtion sisäisiä henkilöstöjärjestelyjen käytäntöjä muun muassa kehittämällä henkilöstön liikkuvuutta koskevia tavoitteita. Jotta yksilöiden osaaminen ja ammattipätevyyden karttuminen olisivat mahdollisia, nämä tavoitteet tulisi kirjata aina virastojen johtamissopimuksiin ja tulostavoitteisiin. Hallitus linjasi myös sen, että virkamiesjohto on valtionhallinnon yhteinen resurssi, mikä edellyttää lainsäädännöllisiä selvityksiä virkamiesjohdon liikkuvuuden ja uran jatkuvuuden toteuttamiseksi joko määrääjäksi tai toistaiseksi. Lisäksi virkamiesten nimittämisten hyötyjä ja mahdollisia haittoja tulisi kartoittaa myös tarkemmin. (Valtiovarainministeriö 2012a.)

Hallitus teki tammikuun lopulla 2012 periaatepäätöksen valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. Periaatepäätöksen tarkoituksena oli saada yhtenäiset toimintatavat muutostilanteissa valtionhallinnon organisaatioissa turvaamalla henkilöstön asemaa, takaamalla laadukasta johtamista ja muutoksen hallintaa. Lisäksi periaatepäätöksessä määriteltiin vuosille 2012 – 2015 henkilöstöjohtamisen periaatteet ja kriteerit toteutettavissa muutoksissa. Esimerkiksi, jos tarvittaisiin uutta henkilökuntaa, niin tulisi selvittää ensiksi, onko muualla valtionhallinnossa sellaisia henkilöitä, jotka voisivat täyttää tehtäviin vaadittavat kriteerit ja he voisivat muutosten vuoksi vaihtaa työtehtäviä ja niin edelleen. Tämän periaatepäätöksen perimmäinen tarkoitus oli turvata henkilöstön palvelusuhteiden jatkuvuus organisaation muutoksissa. Hallituksen tavoitteena oli tukea henkilöstöä muutostilanteissa ja auttaa yksilöitä omaan aktiivisuuteen työtehtävien vaihdoksissa. (Valtioneuvosto 2012a.)

Valtioneuvostossa on toteutettu valtiovarainministeriön johdolla ja Sitraa apuna käyttäen henkilökiertohanke, jonka tavoitteena oli lisätä henkilökierroksen käyttöä osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen ja lisätä myös valtion viehättävyyttä työnantajana sekä monipuolisten tavoitteiden mahdollistajana. Henkilökierto-opas julkaistiin henkilökiertohankkeen pohjalta loppuvuonna 2012. (Valtiovarainministeriö 2014.) Kerron henkilökierto-oppaan sisällöstä lyhyesti myöhemmin tässä osiossa.

H. Virkkusen mukaan suunnitelmallinen henkilökierto lisää yksilöiden osaamista ja parantaa uralla etenemismahdollisuuksia muun muassa valtionhallinnossa. Hän kehottikin valtionhallinnon virastoja käyttämään henkilökiertoa hyväkseen osaamisen kehittämisessä sekä henkilökierto-opasta apuna kierron suunnittelussa ja järjestämisessä. Virkkunen suositteli henkilökierron aloittamista jo varhaisessa vaiheessa esimiesten tai asiantuntijoiden uralla, sillä ylimmältä johdolta vaaditaan laaja-alaista kokemusta, jo valtioneuvoston johtosäännönkin mukaan (vuodelta 2011). Organisaation pääomaresursseja voidaan lisätä henkilökierron avulla. Sosiaalisten verkostojen myötä lisääntyy myös yksilön tiedollinen pääoma, kokemukset ja töiden saanti helpottuvat sekä innovatiivisuus kasvaa. Hallinnonalojen välinen yhteistyö ja valtioneuvoston yhtenäistyminen vaatii organisaatioiden verkostojen lujittumista, jotta menestymisen mahdollisuudet voitaisiin taata Suomessa. (Virkkunen 2012.)

Sitran malli (henkilökierto-oppaan pohjamateriaalia) työkierrosta valtionhallinnossa perustuu ajatukseen valtionhallinnon liikkuvuuden valmiusosiosta, johon on sisällytetty valtionhallinnon perehdytysohjelma. Yhteisten pelisääntöjen luominen sekä motiivien tiedostaminen kaikilla organisaation tasoilla on tärkeää, jolloin mahdollistuu konsernimaisen toimintatavan tukeminen, motivointi ja hiljaisen tiedon ja inhimillisen pääoman siirtyminen ja oivallusten lisääntyminen. Tuloksena syntyy organisaation sisäinen kuva omasta itsestään toimijana. (Kostiainen 2011.)

Valtionhallinnon henkilökierto-opasta (2012) täydentää VM:n päivitettyiltä sivuilta löytyvät tiedot käytännön kokemuksista henkilökierrosta. Henkilökierto-oppaassa käydään lävitse liikkuvuuden merkitystä valtionhallinnolle, yksilölle, organisaatiolle ja selvitetään strategisia lähtökohtia, kuinka suunnitella kierto, huomioida resurssit ja toteuttaa kierto sekä myös virkamiesvaihto ulkomaille (CIMO). Henkilökierto-opas antaa hyvin yksityiskohtaista tietoa työkierrosta myös esimerkkien avulla, sekä työkierrosta saaduista hyödyistä ja kuinka yksilön tulisi asettaa tavoitteet itsellensä sen mukaan, mitä työkierrolla haetaan itselle ja organisaatiolle. Henkilökierto-opasta voi käyttää hyödyksi myös työkierron aikana yksilöä tukevana elementtinä, jolloin on helpompi torjua negatiivisia tunteita, kun muistaa ajatuksen, että kokemukset opettavat meitä eteenpäin elämässä. (Valtiovarainministeriö 2012b.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksellä valtion tutkimuslaitoksien ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudeksi tavoitellaan vahvaa tiedollista osaamista ja päätöksentekoa, joka tukee toiminnallista osaamista ja sitä, että tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää paremmin ja laaja-alaisemmin yhteiskunnassa. Tutkimuslaitoksia yhdistämällä haetaan synergiaetuja, joilla voidaan vahvistaa

järjestelmiä, jotka tukevat innovaatioita ja tutkimuksia kokonaisuuksina, näin voidaan lisätä kilpailukykyä ja tuottavuutta. Hyviä käytänteitä tulee suosia näiden yhteenliittymien tavoitteellisessa toiminnassa ja eri laitosten välillä. Yhteistyötä tulee myös syventää sekä lisätä ja edistää tutkijoiden ja asiantuntijoiden liikkuvuutta eri organisaatioiden välillä ja organisaation eri tasoilla, jotta tiedollista osaamista voitaisiin levittää laajemmalle, ja yksilöiden suorituskkyky voisi kasvaa ja innovaatioiden mahdollisuus lisääntyisi. (Valtioneuvosto 2013a.)

VTT on todennut, että sen omassa toiminnassa on otettava huomioon entistä paremmin innovaatiojärjestelmien murros- ja muutosvaihe, jotta innovatiivista politiikkaa olisi mahdollista harjoittaa menestyksellisesti. VTT pyrkii tukemaan organisaatioiden kilpailukykyä muun muassa kehittämällä uusia liiketoimintastrategioita, tuottamalla tutkimukseen ja teknologiaa perustuvaa tietoa eri toimijoiden tarpeisiin ja päätöksenteon tueksi sekä viemällä maailmalle suomalaista huipputaamista. Näin voidaan tuoda Suomelle lisäarvoa maailmalla, esimerkiksi älykkäiden tuotteiden ja palvelujen saralla, tukea teollisia uudistuksia ja työllisyyden kehitystä ja hyvinvointistrategioita. VTT kannustaa osaamisen kehittämiseen ja elinikäiseen oppimiseen, jotta voidaan ennakoida tulevaisuuden resurssitarpeita ja tavoitteita. Suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen vaatii työssä oppimista ja läpinäkyvyyttä, jotta voidaan esimerkiksi vähentää eläköitymisestä aiheutuvia riskejä ja niin edelleen. Osaamista ja tiedollista johtamista sekä yhdessä oppimista tulisi lisätä muun muassa työelämän avulla ja saavuttaa sellainen organisaatiokulttuuri, mikä tukee yksilöitä, innostaa, motivoi sekä palkitsee että lisää heidän työtyytyväisyyttään ja työssä jaksamistaan. Lisäksi VTT:llä on henkilöstön liikkuvuuden lisäämiseksi käytössään kansainvälisiä vaihtokäytäntöjä ja kumppanuuksia. (VTT 2013.)

#### **4.2.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta**

Edellisen hallituksen aikana vuonna 2010 Sinnemäki totesi, että työvoiman liikkuvuus vähentää työttömyyttä ja lisää työllisyyttä työmarkkinoilla. Eurooppa 2020 -strategian tärkeimpiä tavoitteita oli työllisyyden kohentaminen Suomessa noin 78 prosenttiin. Hän piti työllisyystavoitetta todella kovana, mutta väestön ikääntymisen edetessä korkea työllisyysaste olisi paras mahdollisuus saada julkiset palvelut toimiviksi ja rahoitetuiksi. Tulisi lisätä työvoiman liikkuvuutta ja osaamisen kehittämistä, jotta voitaisiin vaikuttaa positiivisesti yritystoimintaan ja työllisyyteen. EU:n kanssa tehtävä yhteistyö työvoimapolitiittisissa ja koulutusasioissa olisi tärkeää yhteiskunnalliselle kehitykselle,

jotta voitaisiin edistää työpaikkojen syntymistä ja niiden uudistamista esimerkiksi työperäisen liikkuvuuden ja osaamisen avulla. (Sinnemäki 2010.)

Valtioneuvosto on tehnyt periaatepäätöksen vuonna 2012 työmarkkinoiden toimivuuden ja työvoiman tarjonnan turvaamiseksi. Suomen taloudelliseen kasvuun ja hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi työvoiman tarjontaan ja kysyntään kohdistuva rakennemuutos, mistä johtuen väestöpohja ikääntyy koko ajan ja teknologiakehityksen tuloksena työvoiman tarjonta ei ole enää riittävää työmarkkinoiden tarpeisiin nähden. Työuria olisi myös pidennettävä monessa kohtaa niin uran alussa, keskellä kuin uran lopussakin. Suomessa on paljon sellaista työvoimaa, joka on pois työmarkkinoilta. Heidät täytyisi saada aktiivisesti mukaan työelämään, jotta voitaisiin tasapainottaa työvoiman tarjontaa ja kysyntää työmarkkinoilla. Hallitus on linjannut politiikassaan muun muassa nopeasti työstä työhön -periaatteen, johon sisältyy tehokas työnvälitys, aktiivisia toimenpiteitä ja kannustava sosiaaliturva, jotta yksilön työllistyminen helpottuisi. (Valtioneuvosto 2012b.)

Tärkeää olisi myös rakenneuudistusten tukeminen ja kehittäminen niin työ- kuin elinkeinoelämässäkin sekä työttömien työllistäminen laajamittaisesti. Työvoimapolitiittisilla päätöksillä tulisi pyrkiä työvoiman tarjonnan lisäämiseen työmarkkinoilla pitkäkestoisesti. Välttämättömiä toimenpiteitä ovat lisäksi pätevän työvoiman liikkuvuuden edistäminen ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Tulisi pyrkiä työllistämään jo Suomessa olevat ulkomaalaiset, jotka ovat vailla työtä, jotta saataisiin lisää työvoimapotentialiaa työmarkkinoille. Erittäin tärkeä osa työmarkkinoiden toimivuudessa on alueellisella työvoiman liikkuvuudella ja niillä toimenpiteillä, joilla pyritään edistämään työllistymistä työmarkkinoilla. (Mt. 2012b.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksessä (huom. EU:n lainsäädäntö ja Suomen kansainväliset sopimukset) Suomen maahanmuuton tulevaisuudesta todetaan, että maahanmuutto edistää yhteiskunnallista hyvinvointia (esim. korostuu yhdenvertaisuus ja tasa-arvo) ja lisää kilpailukykyä, Suomen arvostusta ja arvoa maailmalla. Muuttavat yksilöt voivat vaikuttaa Suomen yhteiskunnalliseen kehitykseen tuodessaan mukanaan omaa tietotaitoa ja kokemuksia tänne työelämän tarpeisiin hyödynnettäviksi. Tulee kuitenkin muistaa, että maahanmuuton olisi aina oltava ennalta suunniteltua ja joiltain osin säädeltyäkin. Pysyvällä maahanmuutolla voidaan vaikuttaa positiivisesti väestön ikärakenteisiin, koska Suomeen muuttavat pääasiallisesti nuoremmat yksilöt ja perustavat usein perheensä vasta täällä. Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt koko ajan maailmalla ja myös Suomeen tuleva ja Suomesta lähtevä liikkuvuus tulee lisääntymään jatkossa ja saamaan erilaisia ilmenemismuotoja ja



käytänteitä. Suomalainen yhteiskunta moniarvoistuu ja rikastuu kulttuurillisesti työvoiman liikkuvuuden myötä ja liikkuvuus takaa myös omalta osaltaan Suomen huoltovarmuutta. (Valtioneuvosto 2013b.)

Työvoiman liikkuvuus tuo mukanaan lisäksi uudenlaista osaamista, avoimuutta, rohkeutta, sosiaalista verkostoitumista ja taloudellista vakautta, jolloin innovaatiokehitys mahdollistuu ja uudenlaiset toimintamallit voivat saada jalansijaa työelämässä ja yhteiskunnassa. Suomi tarvitsee selviytyäkseen jatkuvasti muuttuvissa ympäristöissä pätevää, osaavaa työvoimaa, jolloin työperäinen maahanmuutto on enemmän kuin tervetullutta, mutta työvoiman liikkuvuus edellyttää Suomelta myös avoimuutta ja hallittua maahanmuuttoa, jotta voitaisiin välttyä negatiivisilta lieveilmiöiltä (esim. harmaa talous, ihmiskauppa jne.). (Mt. 2013b.)

Työvoiman alueellista liikkuvuutta edistävä työryhmä totesi, että Suomessa on sellaisia alueita, joissa työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa toisiaan. Olisikin tärkeää saada taloudellinen sekä työllisyyden kasvu aikaiseksi, ja olisi pyrittävä tasapainottamaan työvoiman kysyntää ja tarjontaa työmarkkinoilla. Hallituksen tavoitteissa on korkealla työvoiman liikkuvuus ja asuntomarkkinoita tukeva politiikka, jolloin voitaisiin elvyttää työllisyyttä. Työvoiman liikkuvuus on Suomessa suuntautunut lähinnä kasvukeskuksiin, varsinkin pääkaupunkiseudulle. Yksilöiden liikkuvuus on aiheuttanut vaikeuksia muuttotappiokunnille, kun palveluiden rahoittaminen on vaikeutunut, mutta lisäksi myös joillakin toimialueilla on esiintynyt työvoimapulaa yksilöiden liikkuvuuden johdosta. Alueellinen liikkuvuus on suurinta nuorten yksilöiden parissa, eli alueellinen liikkuvuus pienenee iän myötä ja myös koulutus ja lähtöpaikkakunnan työttömyysaste vaikuttavat liikkuvuuteen positiivisesti. Asuntomarkkinoilla ja alueellisella liikkuvuudella on yhteyksiä. Alueelliset erot asuntojen hinnoissa ja vuokrissa ja asuntojen saatavuus vaikuttavat yksilöiden liikkuvuuteen negatiivisesti, varsinkin jos on olemassa oma asunto esimerkiksi lähtöpaikkakunnalla. Tällöin korostuvat julkisen sektorin tukitoimenpiteet (esim. asumistuki, korkovähennysoikeus, valtion takausmahdollisuus jne.), ja edullisten vuokra-asuntojen rakentaminen on myös tärkeää. Koska alueellisella liikkuvuudella on merkitystä työmarkkinoiden toimivuuteen, niin silloin tulisi yrittää löytää sellaisia keinoja, joilla voitaisiin vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnalliseen kehitykseen. (Valtiovarainministeriö 2013.)

Suomen rakennerahasto-ohjelman päämääriin kuuluu työllisyyden lisääminen ja kestävän kehityksen takaaminen. Ohjelman tavoitteet on mitoitettu ajatellen tulevaisuutta vuoteen 2023 asti sekä erilaisiin hankkeisiin, joilla tulisi edistää työllisyyttä ja lisätä työllistämismahdollisuuksia. Tähän tarvittaisiin noin 300 000 osallistujaa, joista kolmannes olisi työttömiä työnhakijoita. Rakennerahastolla on viisi toimintalinjaa ja päämäärää: Pk-yritysten kilpailukykyyn parantaminen, uuden tiedon ja osaamisen kehittäminen, elinikäisen oppimisen takaaminen (koulutus ja ammattipätevyys), sosiaalinen osallisuus ja köyhyyden vähentäminen sekä työllisyyden että työvoiman liikkuvuuden edistäminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014.)

Valtioneuvoston kirjelmä (U9/2014 vp) eduskunnalle ehdotuksesta EU:n parlamentin ja neuvoston asetukseksi käsittelee työnvälityspalveluiden eurooppalaista verkostoa, liikkuvuuspalveluiden tarjoamista työntekijöille ja työmarkkinoiden integraation tiivistämistä. EU:n komissio on ryhtynyt uudistamaan EURESin palveluja (Eurooppalainen työnvälitysverkosto) ja sen toimintatapoja toimivimmiksi. EU:n komissio on antanut asetusehdotuksen, jonka tarkoituksena on parantaa työvoiman liikkuvuutta Euroopan sisämarkkinoilla. Asetusehdotukseen on koottu yhteen yksilöiden vapaasta liikkuvuudesta aiemmin EU:n alueella annettu asetuksen luku 2 ja 38 artikla sekä komission täytäntöönpanopäätös. Näin EURESia koskeva säätely voitaisiin nostaa asetuksen tasolle. (Valtioneuvosto 2014.)

## **4.3 Valtio ja kunnat**

### **4.3.1 Työkierron näkökulmasta**

Työ- ja elinkeinoministeriö asetti vuonna 2008 työryhmän suunnittelemaan henkilökiertoa ja uraohjausta. Työryhmän tavoitteena oli henkilökierron ja urakierron lisääminen, systematisointi sekä henkilöstösuunnitelmien, kehityskeskustelujen ja palkkaus- ja palkkajärjestelmien kytkentöjen selvittäminen sekä saada uusi henkilökiertoa koskeva ohjeistus käytännön toimijoille. Työryhmä määritteli sisäisen liikkuvuuden ja uraohjauksen yhdeksi tavoitteeksi muun muassa sen, että kaikilla olisi samanlaiset mahdollisuudet sisäisessä rekrytoinnissa ja kehittämisessä. Lisäksi organisaatiossa pitäisi pystyä toteuttamaan tiedollisen osaamisen ja resurssien siirtyminen organisaation eri tasoille, uusien asioiden oppiminen, yksilön oman työn uudelleentarkastelu ja kehittäminen. Työryhmä ehdotti myös vastuista kuinka ne jaetaan, esimerkiksi työnantaja vastaa työkierron järjestämisestä ja urasuunnittelusta. Lisäksi työryhmä korosti myös perehdytyksen ja kehityskeskustelujen tärkeyttä

organisaatioissa ja myös kannusteita tulisi käyttää motivoimiskeinoina työkiertoon lähtemiselle. Erillinen uraklinikka voitaisiin perustaa ohjaamaan sisäistä liikkuvuutta, työkiertoa ja urasuunnittelua hallintoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.) Tämän työryhmän hankeraporttia ja saatuja tuloksia voidaan pitää lähtökohtana sille, että vuonna 2012 julkaistiin Valtionhallinnon henkilökierto-opas.

Valtioneuvosto on toistuvasti kehottanut käyttämään henkilökiertoa yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja samalla lisäämään organisaatioiden osaamispääomaa. Hallitusohjelmassa tulee myös esille valtionhallinnon sisäisen työvoiman turvaaminen, mikä tarkoittaa liikkuvuutta tehtävästä toiseen. (Kuuttiniemi ym. 2012.) Tämä on vauhdittanut Valtionhallinnon henkilökierto-oppaan syntymistä vuonna 2012.

Valtionhallinnossa työkierto tapahtuu joko organisaation sisällä tai liikkumalla organisaatiosta toiseen, mikä voi tapahtua viraston ja strategisen kumppanin kesken tai kansainvälisenä kiertona tai vaihtona (CIMO). Työkierto voi liittyä monialaiseen osaamista edistävään toimintaan tai tehtävän mukaiseen toimintaan. Työkierto voi olla hyvin systemaattista, työparien kesken tapahtuvaa organisoitua kiertoa ja niin edelleen. Työkierto perustuu vapaaehtoisuuteen ja kestää usein useita kuukausia. Valtionhallinto hyötyy työkierrosta siten, että työkierto tukee valtionhallinnon uudistumista ja uudistamista sekä parantaa julkisen hallinnon palveluja ja lisää valtionhallinnon merkitystä hyvänä työnantajana. Työkierto lisää ja syventää yksilön osaamista ja tukee ammatillista pätevyyttä, verkostoitumista, motivaatiota sekä avaa uusia mahdollisuuksia sijoittua työmarkkinoilla. Organisaatiot saavat lisää osaamis- ja verkostoitumispääomaa ja toiminnallista joustavuutta. (Valtiokonttori 2014.)

Työkierron etukäteissuunnittelu on erikoisen tärkeää. Silloin organisaation tavoitteet ja päämäärät on helpompi sisäistää ja ymmärtää, lisäksi tarvitaan hyvää henkilöstösuunnittelua, mikä toimii johtamisen välineenä organisaatiossa. Näin voidaan vastata yllättäviinkin kehittämisen ja rekrytoinnin haasteisiin. Henkilöstösuunnitelman avulla on mahdollista seurata paremmin yksilön urakehitystä, osaamistavoitteita ja tarpeita sekä tehdä kehittämissuunnitelmia jatkoa ajatellen, jotta organisaatio saisi myös lisää omaa kapasiteettia toimia ja löydetäisiin helpommin organisaation kehittämisalueita. Suurten ikäluokkien eläköityminen aiheuttaa työelämässä suuria muutoksia. Silloin työnantajan on kyettävä ennakoimaan erilaiset osaamisen puutteet organisaation toiminnassa ja kyettävä tukemaan tiedonsiirtoa (esim. hiljainen tieto) ja sen jakamista. Kehityskeskustelut auttavat esimiestä

paremmin ymmärtämään yksilön osaamista ja hänen halujaan kehittyä urallaan, jolloin työkierto on helpompi suunnitella yksilön ja organisaation motiiveja silmällä pitäen. (Mt. 2014.)

Valtiokonttori on aktiivisesti kehittämässä valtion sisäisiä henkilöstöön kohdistuvia järjestelyjä ja käytäntöjä, joiden avulla voidaan erilaiset muutoshankkeet toteuttaa. Hyvä toimivaksi todettu vaihtoehto on työkierto, sillä laaja-alainen osaaminen antaa mahdollisuuden helpommin sopeutua muutoksiin ja uusiin tehtäviin. Työkiertoa ja liikkuvuutta voidaan edistää virastoissa muun muassa sisällyttämällä ne johtamis- ja tulossopimuksiin. Muutoksien toteuttamiseksi on valtiolle perustettu yhteinen palvelukeskus (Palkeet) ja perustietojärjestelmä (Kieku), jonka avulla pyritään tarjoamaan yksilöille määräaikaista urahaasteita. Kieku-hankkeeseen rekrytoitiin henkilöitä työkierron avulla, ja kun Kieku-järjestelmän käyttöönotto oli tapahtunut siinä virastossa, jossa yksilö on ollut kiertos- sa, esimerkiksi valtiokonttorissa, niin virasto, johon yksilö palaa takaisin, saa Kieku-järjestelmän osaavan käyttäjän itsellensä ja näin työkierron jälkeen on tuki omasta takaa silloin olemassa. (Mt. 2014.)

Valtion henkilöstölle tehtiin työtyytyväisyysanalyysi vuonna 2012, mikä osoitti, että henkilöstön työtyytyväisyys oli parantunut edellisvuoteen nähden merkitsevästi ja myös johtajuuden koettiin parantuneen edellisvuoteen nähden. Analyysissä tuli esille se, että kaikenikäiset kokivat työtyytyväisyyttä, sairauspoissaolot olivat vähentyneet, mutta kehittämisen tukemisessa oli vielä parannettavaa, kuten uralla etenemisessä, osaamisen kehittämisessä, tietojen siirrossa ja niin edelleen. Työtyytyväisyysanalyysi osoitti, että valtion työntekijät kokivat tärkeäksi sen, että heiltä edellytetään itsensä kehittämistä sekä työn että toimintatapojen uudistamista. Työkierto tulisi yhä useammin nähdä keinona kehittää sekä organisaation että yksilön oppimista. Työkierron pitää olla aina suunniteltua ja tavoitteellista, jotta voitaisiin täydentää sekä yksilöiden että organisaatioiden puuttuvia taitoja ja näin voidaan myös tukea yksilön urakehitystä. (Lehtonen 2013.)

Frimanin (kehittämispäällikkö) mukaan työkierron avulla valtionhallinnossa voidaan saada uusiutumismahdollisuuksia, joustavuutta ja tiedollisen osaamisen lisääntymistä. Hän näkee työkierron hyödyntävän sekä lähettävää että isäntäorganisaatiota, sillä lähettävä organisaatio saa aikanaan palaavasta työntekijästä monipuolisen osaajan, joka hallitsee esimerkiksi uusia prosesseja, kuten Kieku-järjestelmän, ja tuo uusia asioita ja ajantasaisia tietoja koko organisaatiolle. Työkiertoon lähtöä helpottamaan hallitus oli jo aikaisemmin linjannut sen, että virkamiesjohdon liikkuvuutta pyritään edistämään sekä määrääjäksi että toistaiseksi nimittämällä. Aiemminkin on

virka järjestelymenettelyä sovellettu yhtenä keinona edistää liikkuvuutta, mutta nyt se tuli konkreettisesti periaatepäätöksen tasolle. (Kuisma 2012.)

Valtiokonttori yhdessä Kevan kanssa on laatinut hyvän johtamisen laatukriteerit, joiden avulla voidaan seurata organisaation ja henkilöstön osaamisen kehittymistä. Johto tarvitsee myös jatkuvasti tietoja henkilöstön osaamisesta ja tilasta sekä tavoitteista että niiden asettelusta, jotta organisaatiot voisivat menestyä ja selviytyä niistä haasteista, joita niille asetetaan. Kaikki saatu tieto täytyy analysoida ja tehdä johtopäätökset, kuinka edetään jatkossa, ja tulee myös suorittaa tiedon jatkuvaa arviointia ja seurantaa, jotta osaamisen kehittäminen olisi mahdollista organisaatiossa. Koko organisaation toiminnan ymmärtäminen ja tavoitteiden sekä päämäärien sisäistäminen auttavat organisaatiota kehittämään itseään ja motivoivat myös yksilöitä kehittymään eteenpäin. Työssä oppimista ja inhimillisen pääoman siirtoa voitaisiin edistää muun muassa työkierron avulla, jonka pitäisi olla osa normaalia toimintaa organisaatiossa. (Valtiokonttori ym. 2013.)

Ulkoasiainhallinnossa työkierto on käytössä laajamittaisesti ja se on keskeinen osa työskentelyä ja antaa mahdollisuuden koko työuran kestäväan osaamisen kehittämiseen ja uusien haasteiden kohtaamiseen. Ulkoasiainministeriössä, kun lasketaan edustustot mukaan, noin 400 henkilöä vaihtaa vuosittain työtehtäviä. Tätä voidaan pitää isona haasteena sekä organisaatiolle että yksilöille. Vuoden 2013 Kaiku-palkinto myönnettiin ulkoasiainhallinnolle työhyvinvoinnin ja työsuojelun edistämisestä ja hyvästä johtamisesta. Ulkoasiainministeriöstä löytyy myös Hyvä työyhteisö -opaskirjanen, joka tarjoaa ratkaisuja ongelmatilanteisiin ja kertoo ministeriön toimintatavoista. (Ulkoasiainministeriö 2014.)

Sisäasiainministeriön henkilöstösuunnitelmassa osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistaminen on tärkeää väestön rakenteen muutoksen johdosta. Kun henkilöstö eläköityy ja tulee suuri vaihtuvuus henkilökuntaan, niin erikoisen tärkeää on jatkuva kehittäminen (johtaminen, kehityskeskustelut varhaisen välittämisen malli ja työhyvinvointi jne.), osaamisen hallinta, perehdyttäminen ja henkilökierto. Henkilökiertoa pyritään lisäämään ja kehittämään ja tavoitteena olisi valtionhallinnon yhteisen henkilökiertojärjestelmän rakentaminen. (Sisäasiainministeriö 2012.)

Puolustusministeriön henkilöstöpolitiikka tähtää myös osaamisen ja johtamisen kehittämiseen. Kehittämisessä hyödynnetään työssä oppimista, työkiertoa ja urakiertoa ja niin edelleen. Työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseksi puolustushallinnossa kiinnitetään paljon huomiota työssä jaksamiseen, työyhteisön johtamiseen ja toimintatapoihin, hyvään johtamistapaan, mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työhönsä, työympäristön toimintaan ja uramahdollisuuksiin, jotta yksilöllä on mahdollisuus kehittää itseään. Myös työtyytyväisyyden ylläpitämiseen ja yksilöiden tukemiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota, jotta puolustushallinto voisi kilpailla pätevistä ja osaavasta henkilökunnasta. Puolustushallinto edistää yksilöiden liikkuvuutta ja kokemusten karttumista sekä kansainvälisesti että eri hallinnonalojen välillä. Tulee kuitenkin muistaa, että työkierrossa on aina turvattava sellaiset osaamistarpeet, jotka liittyvät läheisesti puolustushallintoon itseensä. (Puolustusministeriö 2014.)

Helsingin kaupunki on henkilöstöraportissaan todennut, että tulee jatkuvasti seurata henkilöstön voimavaroja ja resursseja, jotta henkilöstön hyvinvointia vähentäviin tekijöihin (on lisätty tehostettua ja varhaista tukea sekä ennaltaehkäisyä) voitaisiin tarttua ajoissa ja samalla voidaan myös edistää henkilöstön saatavuutta ja rekrytoinnin kehittämistä. Helsinki on erilaisten hankkeiden ja tavoitetsuunnitelmien (esim. työelämän joustojen, työilmapiirin parantamisen ja yksilöiden tehtävien haasteellisuuden ja uudelleensijoittamisen sekä työkykyisyysselvityksien) avulla pyrkinyt tukemaan henkilöstön pysymistä kaupungin palveluksessa, ja lisäksi on pyritty tehostamaan tiedottamista erilaisista asioista, sekä on kiinnitetty huomiota muun muassa tiedon kulkuun. Toimenpiteenä työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä jaksamiseen on Helsingissä käytössä muun muassa työkierto, johon tuetaan sekä esimiehiä että muuta henkilöstöä. Strategisella ennakkoinnilla pyritään parantamaan palveluiden laatua ja toimintaympäristöjen tehokkuutta ja niin edelleen. Henkilöstön kouluttautumisen lisäksi pidetään tärkeänä työssä oppimista ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä. On tarkoitus pyrkiä kehittämään työkierto- ja uramallikäytäntöjä, jotta voidaan saada hyödynnettyä monia erilaisia mahdollisuuksia, joita kaupunki voi tarjota yksilöille ja organisaatioille, sekä kiinnitetään entistä enemmän huomiota inhimillisen tiedon siirtoon ja sen leviämiseen laajemmalle. (Helsingin kaupunki 2013a.)

Helsinki pyrkii lisäämään tulos- ja kehityskeskusteluja, jotta voidaan varmistaa yksilöiden ammattitaito ja osaaminen työtehtävien edellyttämällä tavalla sekä pystytään kehittämään työyhteisöä oppivampaan suuntaan. Palkitsemisjärjestelmän (huom. oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo) avulla tuetaan henkilöstön pysyvyyttä, motivoidaan hyviin työsuorituksiin ja toiminnan kehittämiseen.

Johtamiskäytänteitä on pyritty myös kehittämään ja johtajien osaamista lisäämään erilaisten projektien kautta, sekä on myös kiinnitetty huomiota henkilöstön monimuotoisuuteen johtamisessa (johon kuuluvat muun muassa eri kulttuureista nousevat tekijät ja sukupuoli, ikään, invalideuteen, seksuaaliseen suuntautumiseen liittyvät ominaisuudet jne.) ja eri-ikäisten johtamiseen. On pyritty korostamaan innovatiivista toimintatapaa johtamisjärjestelmissä ja työnantajan sekä henkilöstön välisen yhteistoiminnan merkitystä. Työtyytyväisyys- ja työhyvinvointikyselyiden perusteella voidaan sanoa, että Helsingin kaupungin henkilöstö on nykyisin tyytyväisempää kuin aiemmin työpaikan ilmapiiriin, erilaisuuden hyväksymiseen ja työyhteisön kykyyn ratkaista ongelmia, työssä jaksamiseen ja ammatillisiin kehittämissuunnitelmiin. (Mt. 2013a.)

Naapuri tutuksi -projekti toteutettiin Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten neuvojien kesken työkierron avulla. Tarkoitus oli tutustua naapurikuntien työkäytäntöihin, oppia uutta ja varmistaa yhteistä tietoa ja lisäksi kerätä tietoa naapurikunnista omille asiakkaille ja niin edelleen. Työkierto toteutettiin toisen kerran vuonna 2008 ja kiertolaisia oli noin 25. Työkierto toteutui kyselyiden mukaan hyvin ja erinomaisesti. Neuvojat saivat työkierron avulla uusia oppeja eri järjestelmistä ja käytänteistä ja myös tiedollista oppia itsellensä. Nyt he tuntevat paremmin naapurikunnat ja niiden palvelut. Perusajatus kaikilla kunnilla on yhteinen hyvä ja joustava asiakaspalvelu sekä yleisneuvonta. Työkierron jälkeen on mahdollista kehityskeskustelujen ja palautteiden avulla käydä lävitse niitä työnkäytänteitä ja työkaluja, joita voitaisiin ottaa käyttöön omassa työssä ja työyhteisössä sekä myös sitä, miten tulisi lisätä yhteistyötä ja yhteispalveluita eri kuntien välillä. (Helsingin kaupunki ym. 2013b.)

Espoon kaupungilla on työkyvyn ylläpitämiseen ja yksilön varhaiseen tukemiseen työelämässä suunnattu opas. Työkyvyn heikkenemistä pyritään ehkäisemään huolehtimalla oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä, mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, työjärjestelyjen selkeydellä, aktiivisella vuorovaikutuksella. Koko työyhteisö ja johto ovat vastuussa siitä, että nämä edellä mainitut tekijät toteutuisivat organisaatiossa. Työkykyyn liittyviä riskejä tulisi seurata ja korjata työurien eri vaiheissa ja olisi otettava huomioon yksilöiden kulttuurilliset erot ja kielelliset valmiudet sekä yksilöiden motivaatioon, työn kehittämiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvät tekijät sekä niiden edistämiseen tähtäävät toimenpiteet ja tavoitteet. Johdon tehtäviin kuuluu seurata yksilöiden työssä selviytymistä sekä tukea että kannustaa heitä kehittämään itseään ja lisäämään näin valmiuksia selviytyä organisaatiomuutoksista ja työnkuvien muutoksista organisaation sisällä. Jos yksilön osaamisessa esiintyy ongelmia ja motivaatio, työhyvinvointi sekä työkyky heikkenee,

niin silloin tulisi pyrkiä tukemaan esimerkiksi seuraavia toimintatapoja, kuten urasuunnittelua, työnohjausta, kehityskeskustelua. Työkiertoa tulisi käyttää muun muassa osaamisen kehittämiseen. Työkykyneuvottelussa arvioidaan mahdollisuuksia ja tarvittavia toimenpiteitä (esim. tehdään yksilön osaamisen kehittämissuunnitelma jne.) yksilön työkyvyn ylläpitämiseksi. Varhaisen tuen toimenpiteenä voidaan pitää muun muassa työkiertoa, jolloin yksilön on mahdollista kehittää omaa urasuunnitteluaan, myös tehtävien vaihto tulee mahdolliseksi. Seurantatoimenpiteitä, yksilön osaamisen kehittymisestä ja työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, ovat muun muassa palaute- ja kehityskeskustelut (esim. tavoitteisiin pääsy) sekä työyhteisöselvitykset ja työterveyshuollon kartoitukset. (Espoon kaupunki 2009.)

Espoon kaupungin pelastuslaitoksen toiminnasta todetaan, että pelastuslaitoksen ensihoitopalvelut tulee järjestää yhteistoimintamallisena, ei voittoa tavoittelevana. Ensihoitopalvelut muun muassa eivät saa rasittaa pelastustoimen taloutta tai päinvastoin. Toiminnallisena etuna palvelujen tuottajana Espoon pelastuslaitos muun muassa toteuttaa ambulanssihenkilökunnan työkiertoa eri asemien välillä, jotta heidän osaamistaan ja ammattipätevyyttään voitaisiin lisätä ja kehittää eteenpäin. Työkierto on pyritty järjestämään pelastuslaitoksen sisällä sairaanhoitoalueiden rajoista riippumatta. (Espoon kaupunki 2013.)

Espoo-tarinaa rakentamassa, millainen voisi Espoo olla vuonna 2025, pohdittiin Espoon kaupunginhallituksen seminaarissa vuonna 2012. Espoo-tarina on ollut vuoden 2013 valtuustokauden strategia, mistä Espoo on tulossa, minne se on menossa ja miten sinne päästään? Ohjelma koostuu espoolaisista asenteista, arvoista, toimintatavoista ja -kulttuurista ja päämääristä sekä tavoitteista. Ohjelmassa pyritään muun muassa tarjoamaan palvelut kaikille asiakaslähtöisesti ja niitä kehitetään yhdessä asukkaiden, yritysten, erilaisten yhteisöjen ja yliopistojen kanssa. Vuonna 2025 Espoon kaupungin työntekijä saisi johtajalta oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua, Espoo kaupungin peruspalveluja arvostettaisiin paljon enemmän kuin nyt ja pätevällä henkilöstöllä olisi valmiudet tuottaa sähköisiä palveluita hyvin ja työskentelytavat olisivat joustavia (esim. osa-aikatyötä ja etätyötä jne.) ja käytössä olisi työkierto ja rohkeita kokeiluja työnteon saralla, sekä maahanmuuttajat olisivat työllistyneet hyvin. (Espoon kaupunki 2012.)



Vantaan kaupungin henkilöstön työhyvinvoinnin oppaassa korostetaan aktiivista välittämistä, positiivisten voimavarojen käyttöönottoa ja positiivisten asenteiden merkitystä motivoituneen työilmapiirin luonnissa. Tekijät, joista hyvinvoinnin kehittämisaalueet koostuvat, ovat yksilön osaaminen ja keskittyminen omaan perustehtäväänsä, työolosuhteet, työyhteisön toiminta, johtaminen ja itsensä johtaminen. Yksilön osaamista pyritään kehittämään monella tavalla, muun muassa työkierron avulla, jolloin yksilö voi kehittää omaa osaamistaan ja levittää tietotaitoaan organisaation hyväksi. Tällöin esimies voi työjärjestelyissään hyödyntää erilaista osaamista ja tunnistaa tehtäväkuvien muutokset hyvin aikaisessa vaiheessa, jotta yksilöt voisivat sopeutua omaa osaamista kehittäessään organisaation ja tehtävien muutoksiin paremmin ja nopeammin. Yksilöiden tulee olla aktiivisia kehittämään itseään ja työyhteisöään sekä toimimaan aina perustehtävän vaatimusten mukaisesti, esimiesten tulee mahdollistaa töiden sujuminen (huom. oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja kannustus ja tuki sekä positiivisen ilmapiirin luominen, riittävä läsnäolo jne.) harjoittamalla jatkuvaa seuranta- ja arviointia sekä antamalla palautetta tehdystä työstä ja työyhteisön toiminnasta, jotta yksilöillä ja työyhteisöllä sekä organisaatiolla olisi mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Näin voidaan lisätä yksilön ja työyhteisön motivaatiota ja edistää yhteisöllisyyttä sekä tuottavuutta organisaatiossa. Vantaan kaupungin strategioihin kuuluu työhyvinvoinnin johtaminen (työkyky ja hyvinvointi) ja henkilöstön hyvinvointipolitiikan strategiat kirjataan aina kaupungin strategioihin. Työhyvinvoinnin päämäärät ja tavoitteet sekä toimenpiteet tulee olla organisaation eri tasoilla tulokorteissa ja toimintasuunnitelmissa kirjattuna näkyviksi. (Vantaan kaupunki 2013a.)

Vantaan kirjastopalveluissa on otettu käyttöön Kehittymisen polut -projekti, jonka osana on kehitetty Pomo-kamu -toimintaa lisäämään keskinäistä oppimista toisilta yksilöiltä. Työkiertoa voidaan pitää yhtenä menetelmänä saada hiljainen tieto leviämään laajemmalti ja työtovereiden käyttöön organisaatioissa. Projekti vei osan henkilökuntaa vähintään viikoksi työkiertoon ja työkiertoon osallistuivat kaikki yli viisi vuotta samassa työssä olleet vuonna 2013. Palautteen pohjalta työkierto koettiin positiivisena kokemuksena ja lähes kaikki halusivat lähteä uudestaan kiertämään. (Vantaan kaupunki 2013b.) Vuoden 2013 toimintakertomusta kirjasto- ja tietopalvelujen osalta ei ole vielä julkaistu.

### 4.3.2 Työvoiman liikkuvuuden näkökulmasta

Sarkion (valtion työmarkkinajohtaja) mukaan liikkumattomuutta voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta, jolloin yksilö tutkiskelee itseään ja tuntee turvalliseksi nykyiset tehtävänsä ja oman osaamisensa olevan kohdallaan, eikä hänen tarvitse kehittyä mihinkään suuntaan ja myös oma elinpiiri pysyy samana koko ajan. Organisaation näkökulmasta liikkumattomuutta voidaan tarkastella muun muassa siten, että työyhteisö ei kaipa uutta väkeä, työntekijät luottavat työnantajaansa ja organisaatiolla ei ole uhkakuvia, eikä uusia markkinoita näköpiirissä, eivätkä uudet toimintatavat kiinnosta. Uusiutumisen näkökulmasta liikkumattomuutta voidaan tarkastella siten, että yksilö ja organisaatio kykenevät itse tekemään muutoksen, eivätkä tarvitse toisia toimijoita avukseen. Itsellä on olemassa kaikki, mitä tarvitaan uusiutumiseen, ja muutokset voisivat olla vaaraksi osaamiselle, kun yksilöt menevät tuntemattomille alueille. (Sarkio 2014.)

Liikkuvuutta voidaan tarkastella yksilön näkökulmasta, jolloin nykyinen työpaikka ei tarjoa yksilölle sitä, mitä hän haluaisi tehdä tulevaisuudessa, kun oma elämäntilanne muuttuu ja yksilö haluaa kehittää omaa osaamistaan ja taitojaan. Organisaation näkökulmasta liikkuvuutta voidaan tarkastella niin, että uutta osaamispotentiaalia tarvitaan työyhteisössä ja organisaatio hakee monipuolista osaamista kierrättämällä yksilöitä, kun organisaatio on muutoksessa ja hakee uusia strategioita toiminnalleen. Uusiutumisen näkökulmasta liikkuvuutta voidaan tarkastella siten, kuinka moni työyhteisö on voinut uusiutua ilman uutta osaavaa henkilökuntaa. Tulee muistaa, että muutos alkaa parhaiten toteutua, kun joudumme tuntemattomille vesille ja tiedon rajapinnoilla syntyy uutta tietoa. (Mt. 2014.)

Sarkio kysyykin onko valtion töissä olemassa liikkuvuuspotentiaalia tarpeeksi, kun eläköityminen alkaa ja niin edelleen. Valtiotyönantajan tulee liikkuvuuden edistämiseksi hakea parasta mahdollista osaamispotentiaalia ja hyödyntää sitä täysimääräisesti. Kouluttautumisesta tulisi lisätä, jotta voitaisiin ottaa käyttöön uusia toimintamalleja ja liikkuvuuteen pitää luoda yksilöllisiä kannusteita, jotta liikkuvuutta voitaisiin edistää riittävästi. Rekrytoinnissa tulee hyväksyä erilaisuutta sekä monialaisuutta ja laajapohjaista osaamista. (Sarkio 2014; Laakso 2014.)

Valtion työmarkkinalaitoksella tehtiin tutkimusta vuonna 2013 henkilöstön vaihtuvuudesta. Tutkimuksen perusteella saatiin oikein hyvä kuva vaihtuvuudesta valtiotasolla. Virastojen tarvitsee ennakoida noin 5 – 10 vuotta etukäteen henkilöstön vaihtuvuuden tarve, eli siirtyminen valtion toisiin tehtäviin, kunnille tai yksityiselle sektorille tai eläkkeelle siirtymiseen. Jotta voitaisiin kehittää valtion toimintaa, johtamista ja henkilöstöpolitiikkaa ja valtion työmarkkinalaitoksen toimintaa, on hyvin tärkeää saada tietoja edellä mainituista asioista, koska kilpailu osaavasta henkilökunnasta työmarkkinoilla on todella kovaa. Tutkimuksessa selvitettiin (ennakoitiin myös eläkkeelle jäämiset 10 vuoden sisällä) valtion henkilöstön liikkumista vuosina 2010 – 2011 sekä valtion henkilöstön sisäistä liikkuvuutta virastosta toiseen että valtion ulkoista liikkuvuutta, eli yksilöiden siirtymistä kunnille tai yksityiselle sektorille tai niistä valtiolle päin. Yksilöitä siirtyi valtiolle enemmän yksityiseltä sektorilta vuonna 2011 kuin sieltä lähti yksilöitä muualle. Yleisesti voitiin todeta, että määräaikaiset työntekijät liikkuvat paljon enemmän valtion virastojen sisällä ja ulkoisesti kuin vakituiset työntekijät. Liikkuvuus oli joustavampaa ja todennäköisempää erityishenkilöiden ja asiantuntijoiden keskuudessa. Valtion sisäinen liikkuvuus oli yhtä yleistä naisilla ja miehillä, mutta naiset liikkuvat yksityiselle sektorille ja kunnille enemmän kuin miehet. Prosentuaalisesti eniten liikkuvuutta oli valtiovarainministeriön, oikeusministeriön ja ympäristöministeriön hallinnonaloilla. Monesti suuret henkilöstön vaihtuvuudet selittyvät tehtävien uudelleenorganisoinneilla. Voitiin todeta, että työpaikan vaihdokset tapahtuivat useimmiten entisen työpaikan sijaintikunnan sisällä. Liikkuvuustutkimuksen yksi tarkoitus oli selvittää henkilöstöpoistumaa vuosina 2013 – 2023. Tämän perusteella voidaan päätellä henkilöstön rekrytointitarve tulevina vuosina, mikä olisi 2400 – 2700 henkilöä kautta vuosi. (Pussinen 2013.)

Valtionhallinnon uudistamisen ohella olisi myös tarkoitus uudistaa ja linjata ylimmän johdon toimintaa sellaiseksi, missä korostuu johdon yhteistyökyky sekä myös voitaisiin parantaa tuottavuuden kriteereitä. Johdon liikkuvuutta tehtävien välillä valtionhallinnossa pyritään kehittämään ja varmistamaan sillä, että virkoja ja tehtäviä kehitetään ja johtajia johdetaan valtioneuvoston tasolta. Tarkoitus olisi uudistaa sekä tehtävä- että virkarakennetta, jotka koskisivat ministeriöissä kansliapäällikön, alivaltiosihteerin sekä osastopäällikön tehtäviä ja keskushallinnossa virastopäällikön tehtäviä ja niin edelleen. Yhteisten pelisääntöjen avulla pyritään lisäämään liikkuvuutta ja antamaan mahdollisuuksia hyvälle rekrytoinnille sekä kehittämään toimintaa oppivampaan ja tuottavampaan suuntaan. Pohdintaa on aiheuttanut se, millaisia johtajien sitten tulisi olla, kun muistetaan se, että virastot ovat toiminnoiltaan kovin erilaisia. Pitäisikö olla erikoistunut johonkin vai olla yleisjohtaja ja niin

edelleen. Todennäköisesti johtajien tehtävänkuvat tulevat olemaan vaihtelevia ja urapolut myös olemaan erilaisia. Tästä johtuen on mietittävä yleisestikin, kuinka johtajia tulisi tukea urapolkujen eri vaiheissa ja kannustaa osaamisen kehittämiseen. Valtio työnantajana tukee yksilöitä entistä vaativampiin ja ammatillisesti vaihteleviin tehtäviin, jotta voitaisiin taata yksilöille vaihtelevat urapolut yksilöiden oppimisen eri vaiheissa. Valtio tukee yksilön uralla oppimista myös kansainvälisissä tehtävissä ja virkamiesvaihdossa. Se miten valtio tukee ja kannustaa ylintä johtoaan kehittymään, on myös hyvä esimerkki muille johtajille ja asiantuntijoille, kuinka heidän tulisi kehittää osaamistaan ja taitojaan. Yhdenmukaista ja joustavaa toimintamallia ylimmän johdon toimintaan ja yhteisiä virkoja valmistellaan valtionvarainministeriön asettamalla hankkeella (vaatii vielä paljon keskustelua eri toimijoiden kanssa, jotta löydettäisiin toimiva ja hyvä malli), jonka määräaika päättyy vuoden 2014 lopulla. (Holopainen 2013.)

CIMO on kansainvälisen liikkuvuuden ja yhteistyön sekä asiantuntijapalveluiden organisaatio. CIMOn perustehtävä on saada suomalainen yhteiskunta kansainvälistymään sekä koulutuksen että työelämän ja kulttuurin saroilla. Valtionhallinnosta voi virkamies (vaatii puoltavan lausunnon työnantajalta ja vaihtopaikka on haettava itse) lähteä ulkomaille työskennelläkseen siellä lyhyen ajan omalla hallinnon alallaan. Vastaavasti virkamies ulkomailta voi tulla Suomeen (kansainvälisyys lisääntyy) vaihtojaksolle. Virkamiesvaihto-ohjelmilla pyritään lisäämään valtionhallinnon henkilöstön kansainvälistymistä ja vaikuttamaan yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja kokemusten hankkimiseen. CIMO myös tukee virkamiesvaihtoon lähtevää yksilöä taloudellisesti yksilötuen avulla tai stipendillä, jos on kyse Pohjoismaista. Virkamiesvaihdon tavoitteena on kerätä hyötyjä (esim. kokemuksia, sosiaaliset verkostot kehittyvät ja rohkeus tarttua uusiin asioihin kasvaa jne.) sekä vastaanottavalle että lähettävälle organisaatiolle. Yksilön tasolla etuina virkamiesvaihdossa voidaan mainita esimerkiksi ammattipätevyyden lisääntyminen, tiedollisen osaamisen karttuminen, kielitaidon paraneminen, uusien kontaktiverkostojen syntyminen, kokemusten lisääntyminen ja herkkyyden reagoida uusiin asioihin ja sopeutuminen myös muutoksiin paranee. Julkisella sektorilla tulee olemaan työvoimapulaa jatkossa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle, eikä ole riittävästi tarjolla osaavaa työvoimaa työmarkkinoiden tarpeisiin, silloin liikkuvuudella tulee olemaan suuri merkitys yhteiskunnassa. Valtio voisi paremmin houkutella nuoria työntekijöitä palvelukseensa, kun heille tarjoutuisi mahdollisuus kansainväliseen virkamiesvaihtoon jossakin vaiheessa urapolkua. (CIMO 2014.)

Helsingin kaupungin strategiasuunnitelmassa korostuu Helsingin merkitys kansainvälisenä innovaatiokeskuksena (osaavana ja avoimena), joka tarjoaa hyvinvointia koko Suomen käyttöön. Maahanmuuttajia pidetään aktiivisina kaupunkilaisina ja kaupunki arvostaa kansainvälistä osaamista ja pyrkii lisäämään kilpailukykyään maailmalla, mitä voidaan edesauttaa osaavan ja taitavan henkilöstön sekä laaja-alaisen pätevyyden omaavien johtajien avulla. Lisäksi Helsinki arvostaa työntekijöidensä tasa-arvoa ja yhdenvertaisuutta. Päätöksenteossa korostuu läpinäkyvyys, avoimuus ja tasapuolisuus. Helsinki on kansainvälisesti kehittyvä osaaja, joka pyrkii kantamaan maailmanlaajuista vastuuta toiminnoissaan, sekä pyrkii koko ajan kehittämään toimintojaan paremmiksi, jotta tuottavuus ja kilpailukyky voisivat parantua koko ajan muuttuvissa ympäristöissä. (Helsingin kaupunki 2013c.)

Työvoiman liikkuvuus pääkaupunkiseudun työmarkkinoiden alueelle on ollut hyvin vilkasta ja liikkuvuus on pitkälti tapahtunut yli kuntarajojen jo useiden vuosien ajan. Suomen mittakaavassa ajateltuna Helsingin työmarkkina-alueelle liikkuvuus on ollut paljon suurempaa, kuin sieltä pois suuntautuva työvoiman liikkuvuus. Helsingin vetovoimaiset työmarkkinat ovat myös lisänneet kansainvälistä liikkuvuutta alueelle ja näin moniin palveluammattien avoimiin työpaikkoihin on saatu monesti maahanmuuttotustainen yksilö. Työvoimaa Suomeen on virrannut varsinkin lähialueilta, Venäjältä ja Virostä. Työvoimamarkkinoilla työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät tule kohtaamaan lähivuosina, sillä pääkaupunkiseudun alueella tulee olemaan työvoimanpula, kun väestön ikärakenne muuttuu ja nuoria on yhä vähemmän tarjolla vastaamaan työelämän tarpeisiin työmarkkinoilla, joten tarvitaan liikkuvuutta sekä lähialueilta että kauempaakin takaamaan työvoimapolitiittiset tarpeet ja intressit. Koulutusta ja osaamisen kehittämistä tulisi lisätä, jotta voitaisiin paremmin vastata tuleviin työvoimapolitiittisiin haasteisiin. Tärkeää on myös asuntorakentamisen lisääminen ja liikenneyhteyksien parantaminen, jotta työvoiman liikkuvuuden avulla voitaisiin löytää pysyvämpiä ratkaisuja kasvavaan työvoimapulaan työmarkkinoilla. Myös erilaisilla työllisyystoimenpiteillä (esim. oppisopimuskoulutus ja työssä oppiminen jne.) täytyisi löytää ratkaisuja parantaa työvoiman saatavuutta tulevaisuudessa. (Mt. 2013c.)

Espoo pitää kansainvälisyyttä osana omaa kaupunkistrategiaansa ja uskoo kansainvälisyyden rikastuttuvan ja parantavan kaupungin elinvoimaisuutta ja kilpailukykyä maailmalla. Espoon kaupunki pyrkii omalla toiminnallaan luomaan sellaisia puitteita ja mahdollisuuksia alueen toimijoille, mitkä lisäävät niiden henkistä kapasiteettiä (mm. älykästä pääomaa) ja taloudellista aktiviteettia kilpailukyvyn turvaamiseksi. Espoo pyrkii lisäämään kansainvälistä houkuttelevuuttaan ja kiinnostavuuttaan yksilöiden liikkuvuuden suhteen, jotta muun muassa pätevät ja ammattitaitoiset yksilöt voisivat

tulla jäädäkseen Espooseen. Tästä syystä Espoo on satsannut paljon voimavarojaan tieteeseen, taiteeseen ja innovaatioympäristöjen kehitykseen. Espoon toimintastrategioihin kuuluu muun muassa maahanmuuttajien kotouttamisen lisäksi, arvostaa heidän osaamistaan korkealle työmarkkinoilla. Näin voidaan saada kansainvälistä näkyvyyttä parantamaan Espoon kilpailukykyä maailmalla. Espoo pyrkii houkuttelemaan osaavia yksilöitä työmarkkinoilleen korostamalla ennakkoluulottomuuttaan, luovuuttaan, avoimuuttaan, yhdenvertaisuuttaan ja sitä, että asiat voidaan tehdä myös uudella tavalla ja nykytapoja toimia voitaisiin tarkastella kriittisen avoimesti sekä esittää myös parannusehdotuksia toimintatapoihin tai tehtäväkuviin. (Espoon kaupunki 2014.)

Vantaan kaupunki panostaa maahanmuuttajiin, kun väestörakenne muuttuu ja työvoiman tarve kasvaa merkittävästi tulevaisuudessa. Kun maahanmuuttajien kotouttaminen onnistuu hyvin, niin aktiivinen kaupunkilaisuus voi silloin saada jalansijaa ja näin Vantaata voidaan pitää monikulttuurisena ja elinvoimaisena kaupunkina. Vantaa on pyrkinyt kehittämään palvelujaan muun muassa ulkomaisen työvoiman liikkuvuuden takaamiseksi, sillä osaavan työvoiman tarve kasvaa koko ajan. Vantaalla on jo nähtävissä toimialoja, missä työvoiman kysyntä ja tarjonta eivät vastaa ollenkaan, vaan esiintyy työvoimapulaa tietyillä aloilla. Vantaalla jo asuvia maahanmuuttajia pyritään työllistämään aktiivisesti ja rekrytointeja ulkomailta myös pyritään lisäämään koko ajan. Vantaan koko palvelujärjestelmää tarvitsee kehittää ja muuttaa, sillä työperäiset maahanmuuttajat tarvitsevat myös monenlaisia palveluja, joita ei välttämättä kaikkia ole vielä saatavilla tällä hetkellä. Nykyisin on jo jonkun verran maahanmuuttajia pääkaupunkiseudulla, jotka eivät tiedä Suomen työlainsäädännöstä ja lainsäädännöstä ylipäätään tai peruspalveluista juuri mitään, eivätkä välttämättä tiedä myöskään omista oikeuksistaan tai velvollisuuksistaan juuri mitään. Nyt on pyritty kehittämään neuvonta- ja ohjauspalveluja maahanmuuttajien tarpeisiin sopiviksi sekä valtakunnallisesti että kuntakohtaisesti. Vantaalla on pyritty houkuttelemaan kansainvälisiä osaajia ja heidän perheitään hyvän koulutustarjonnan (esim. vieraskielistä opetusta lisäämällä jne.) avulla ja lisäksi on kaavailtu osaamiskeskusta työperäisille maahanmuuttajille ja jo Vantaalla asuville maahanmuuttajille, missä voitaisiin tarjota heille kieliopintoja ja niin edelleen. Olisi tärkeää panostaa myös ammatillisen täydennys- ja jatkokoulutuksen resursseihin, jotta yksilöiden osaamista voitaisiin päivittää ja kehittää työelämän tarpeisiin sopiviksi. Vantaa pyrkii myös tukemaan maahanmuuttajien yrittäjyyttä ja heidän yrityksiensä perustamista Vantaan alueelle. (Vantaan kaupunki 2009.)

## 4.4 Yhteenveto

Etujärjestöt korostavat työkierron ja työvoiman liikkuvuuden merkitystä osaamisen kehittäjinä ja elinikäisen oppimisen takaajina. He pitävät näitä malleja inhimillisen pääoman, työssä oppimisen, verkostoitumisen sekä uralla etenemisen että kokemuksien kannalta hyvin tärkeinä. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan edistää yksilön sekä työyhteisön hyvinvointia ja myös yhteiskunnallista hyvää voidaan rakentaa näiden hyvien käytänteiden varaan.

Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna työkierto ja työvoiman liikkuvuus antavat yksilölle ja organisaatiolle mahdollisuuden joustavuuteen, jolloin voidaan helpommin löytää yksilön vahvuuksia, itseymmärrystä, motivaatiota ja innovatiivisuutta, joita voidaan hyödyntää organisaation hyväksi ja näin lisätään yksilön työtyytyväisyyttä sekä organisaation tuottavuutta että kilpailukykyä maailmassa. Yhteiskunnallisesti liikkuvuuden myötä väestön ikääntyessä pystytään paremmin vastaamaan työvoiman tarjonnan ja kysynnän haasteisiin sekä ehkäisemään yksilön liian varhaista eläköitymistä, työkyvyttömyyttä ja niin edelleen.

Etujärjestöt kannattavat liikkuvuuden lisäämistä tärkeänä yhteiskunnallisena tekijä, minkä avulla voidaan vaikuttaa taloudelliseen hyvinvointiin sekä alueellisesti että EU:n laajuisesti ja lisäksi voidaan vähentää korkeita työttömyyslukuja ja syrjäytymistä yhteiskunnassa. Maahanmuutosta puhuttaessa kaikki etujärjestöt, paitsi SAK, kannattavat työvoiman saatavuusharkinnan poistamista EU:n ulkopuolisista maista, sillä työvoiman tarve tulee kasvamaan tulevinä vuosina ja Suomi ei pysty vastaamaan työvoiman kysyntään pelkästään oman maan työvoimaresurssien avulla. SAK vetoaa siihen, miksi saatavuusharkinta työvoiman osalta tulisi säilyttää, sillä Suomessa on paljon työttömiä ja valvonnan taso ei ole riittävää. Tulisi kuitenkin huomioida myös se seikka, että koulutus ja ammatillinen pätevyys vaaditaan monella toimialalla. Nykyisistä työttömistä kuitenkin lukuisat ovat vailla juuri minkäänlaista koulutusta, joten tarvitaan pätevöitymisen lisäämistä työttömille esimerkiksi työkierron ja työssä oppimisen avulla, jotta heidät voidaan rekrytoida työelämään mukaan.

Suomen hallitus on pyrkinyt omilla periaatepäätöksillään tukemaan muun muassa sisäisten työmarkkinoiden toimivuutta, henkilöstön palvelusuhteiden jatkuvuutta ja maahanmuuton tulevaisuutta. Hallitus on korostanut osaamisen ja ammatillisen pätevyyden lisäämistä esimerkiksi liikkuvuuden avulla ja sen myötä on syntynyt valtionhallintoon henkilökierto-opas, jota voisi kyllä hyödyntää laaja-alaisemminkin laajan ohjeistopohjan vuoksi.

Työuria tulisi pyrkiä pidentämään, mihin liikkuvuus antaa monitaitoisuuden kehittymisen takia hyvät edellytykset ja työperäinen maahanmuutto voisi olla vastaus työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan tasapainon saavuttamiseen. Hallitus voisi omilla lakiesityksillään myös vaikuttaa liikkuvuuden lisääntymiseen, asuntomarkkinoiden edistymiseen ja rakenneuudistuksien läpivientiin ja näin voitaisiin kehittää liikkuvuuden edistämistä. EU:n tasolla liikkuvuus on saanut lisää jalansijaa myös päätöksenteossa, esimerkiksi työvälityspalveluiden verkosto, liikkuvuuspalveluiden tarjoaminen työntekijöille ja työmarkkinoiden integraatiopyrkimysten lisääminen antavat uutta ulottuvuutta liikkuvuuden lisäämiseen Euroopan alueella. Liikkuvuuden avulla voidaan myös vaikuttaa BKT:n kasvuun ja näin ylläpitää hyvinvointia yhteiskunnassa sekä lisätä kansallista arvoa ja kilpailukykyä maailmalla.

Valtionhallinnossa liikkuvuutta on pyritty lisäämään, jotta voitaisiin edistää osaamisen kehittämistä ja vaikuttaa ammatillisen pätevyyden karttumiseen, urapolkujen suunnitteluun ja turvaamaan sisäinen työvoiman tarve. Liikkuvuuden avulla pyritään kehittämään myös tiedonsiirtoa, kontaktiverkostoja ja aikaansaamaan laadukkaampia palveluita ja tuotteita. Kansainvälinen virkamiesvaihto antaa lisäarvoa yksilön urakehitykseen ja oppimiseen.

Pääkaupunkiseudun kunnat hakevat liikkuvuuden avulla muun muassa osaamisen kehittämistä, tiedonsiirtoa, verkostoitumista, hyvinvointia, kansainvälisyyttä ja tutustumista toisiensa käytäntöihin ja palveluihin. Liikkuvuuden myötä kunnat voivat saada osaavaa työvoimaa palveluidensa turvaamiseksi ja voivat uudistaa omaa rakennettaan kestävämpään paremmin ympäröivän maailman muutoksia ja parantamaan näin taloudellista tilannettaan ja kilpailukykyään maailmalla.



## **5 EUROOPAN KOMISSION KANNANOTOT KOSKIEN TYÖKIERTOJA JA TYÖVOIMAN LIKKUVUUTTA**

### **5.1 EU:n komission julkaisut työkierrosta**

Euroopan Neuvoston päätöslauselmassa kehoitettiin jäsenvaltioita ja komissiota jo 2000-luvun alussa muun muassa parantamaan nuorten asemaa ja heidän sosiaalista osallistumista sekä vähentämään heidän syrjäytymistään ja edistämään nuorten mahdollisuuksia, jotta he voisivat osallistua kaikkeen yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen elämään. Jäsenvaltioiden tulisi kehittää sellaisia hyviä käytäntöjä ja tiedollista osaamista, millä nuorten syrjäytyminen voitaisiin estää, kuten muun muassa edistämällä sellaisia toimenpiteitä, joilla voidaan torjua työttömyyttä, syrjäytymistä ja niin edelleen. Tulisi kehittää sellaisia uusia koulutusmuotoja, joiden avulla voitaisiin tarjota mahdollisuus sellaisille nuorille, joille pääsy tai paluu työelämään tuottaa erityisiä vaikeuksia. Voituaisiin käyttää hyväksi sellaisia liitännäistoimia varsinaisen koulunkäynnin ohella, kuten esimerkiksi työkiertoa, jotta nuorten olisi helpompi saada laadukasta koulutusta itselleen ja näin voitaisiin ennaltaehkäistä mahdollisesti varhainen koulunkäynnin lopettaminen ja muun muassa torjua syrjäytymistä ja taata näin mahdollisuus osallistua yhteiskunnallisiin toimintoihin. (EU:n komission julkaisuja 2002.)

EU:n laatukehityksen muutoksien ennakkoinnissa ja rakenneuudistuksissa on edellytetty aktiivisen työmarkkinapolitiikan lisäämistä ja koulutuksen uudistamista, jotta voidaan varmistaa, että työntekijät omaavat sellaiset taidot, että organisaatiot voivat luottaa kilpailukykyänsä säilymiseen. Tämän mahdollistavat hyvä ennakkointi ja riittävän tehokkaat välineet, jotta organisaatio pystyisi vastaamaan kysyntään, palveluihin ja tarjontaan mahdollisimman laadukkaasti. Toimenpiteet ovat välttämättömiä yhteiskunnan ja kehityksen turvaamiseksi. Hyvien käytäntöjen myötä ja hallinnon uudelleenjärjestelyjen kautta muun muassa julkiset viranomaiset voivat seurata paremmin organisaatiota ja sen toimintaa. Onnistumisen edellytyksiä organisaatiolle lisää sopeutumiskykyinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Parantamalla elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia voi yksilö paremmin saada sellaisia taitoja, joilla on helpompi sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. On pyritty vahvistamaan kilpailukykyä, innovointia, luomaan ja turvaamaan työpaikkoja sekä varmistamaan kestävä kehitys erilaisilla ohjelmilla, kuten esimerkiksi nuorten työllisyyden takausohjelmilla. Ohjelmien tarkoituksena on myös palauttaa dynaamiset työmarkkinat EU:n alueella. Erilaiset työssäoppimisjärjestelmät, kuten työkierto, tarjoavat yksilöille sellaisia taitoja, jotka ovat merkityksellisiä työmarkkinoilla. Julkisen sektorin muutoksien myötä on tärkeää, että innovaatiot julkisen sektorin sisällä

lisääntyvät (esim. tiivistämällä yhteistyötä, kehittämällä uusia ratkaisumalleja ja huomioimalla kansalaisten mielipiteet jne.), jotta työpaikat ja palvelut säilyvät laadukkaina. Poliittisesta näkökulmasta on tärkeää kehittää osaamista ja lisätä koulutusta, jotta voitaisiin paremmin ennakoida toiminnan ja rakenteiden muutokset ja sopeutua niihin esimerkiksi sisäisen joustavuuden, kuten työkierron avulla. Yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä voisivat olla osaamisen kehittämisen tukeminen (laaja-alaiset taidot jne.), ammattipätevyyden kasvattaminen, yksittäiset koulutussuunnitelmat ja urakehitystoimenpiteet muun muassa työkierron avulla. Näin edistetään alueellista elinikäisen oppimisen politiikkaa. (EU:n komission julkaisuja 2013a.)

EU:n komission tavoitteena on parantaa EU:n sisällä työntekijöiden liikkuvuutta ja palveluja, jolloin yksilön työllistymismahdollisuudet kasvaisivat, mikä myös auttaisi työnantajaa täyttämään avoimia työpaikkoja paremmin ja nopeammin, ja näin edistetään lisää Euroopan integraatiota. EU:n sisäisen liikkuvuuden parantaminen edellyttää esimerkiksi työläinsäädännön muutoksia, turvallista terveydenhoitoa ja aktiivisia työvoimapolitiittisia toimenpiteitä. Tulisi edistää koulutusta, työkiertoa ja työn jakamista sekä lisätä työllisyyskannustimia. Näiden toimenpiteiden suunnittelu ja organisointi on jätetty jäsenvaltioiden oman toimivallan piiriin. Työmarkkinapolitiittisilla toimenpiteillä on tarkoitus edistää elinikäistä työtettä, tunnistaa tarpeita, tukea työnhakua, ohjata ja antaa koulutusta käyttäen yhtenä kehittämisvälineenä esimerkiksi työkiertoa. (EU:n komission julkaisuja 2014a.)

EU:n Komission julkaisu käsitteli innovaatioita organisaatioissa ja teollisuudessa. Keskeisinä asioina tulivat esille työolot, sosiaalinen vuorovaikutus, elinolosuhteet, elämänlaatu ja rakennemuutokset sekä uudistukset organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja dokumentoida erilaisten työtapojen ja menetelmien innovaatioita organisaatioille ja arvioida niiden vaikutuksia organisaatioihin ja niiden työntekijöihin. Tiimityöskentelyn kautta on mahdollista parantaa organisaation tuottavuutta ja osaamista, jota voidaan edistää sisäisen työkierron kautta. Kehittämällä HR-prosesseja ja antamalla yksilölle mahdollisuus autonomiseen työskentelyyn, esimerkiksi tiimien kautta, voidaan mahdollistaa innovaatioprosessin käynnistyminen. Joustavat työjärjestelyt tukevat työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, mitkä mahdollistavat sellaisen työympäristön, jossa työntekijällä voi olla hauskaa, ja kun organisaatio on lisäksi matalahierarkkinen, niin se luo innovatiivisen ilmapiirin. Työkierron myötä monitaitoisuus johtaa joustavuuteen ja yksilön taitojen rikastumiseen, mikä edesauttaa ymmärtämään organisaation tavoitteita, näin yksilön on helpompi jakaa tietoa toisten kanssa ja ratkaista ongelmia yhdessä. Työntekijöiden keskinäinen tuki ja luottamus voivat myös

lisääntyä yksilön laaja-alaisen ymmärryksen myötä, tällöin voi työtyytyväisyys saada otollista maaperää. (EU:n komission julkaisuja; Ortigao 2013.)

Saksassa Bremenin osavaltiossa, missä työttömyysaste on ollut korkea verrattuna Saksan muihin kaupunkeihin, on suunniteltu rakennemuutosta, jonka tarkoituksena oli kehittää uusi yhteinen lähestymistapa työllisyyspolitiikkaan. Toimenpiteiden painoalueiden tarkoituksena oli yhdistää kokemusta ja taitoa aktiivisella työmarkkinapolitiikalla. Muutoshankkeessa olivat mukana yhteistyökumppaneina työnantajaliitot, ammattiliitot, teollisuus-, kauppa- ja työntekijäjärjestöt, työvoimatoimistot ja kunnalliset sekä alueelliset instituutiot. Muutoshankkeessa myös yksityiset yritykset sekä jatkokoulutuslaitokset olivat mukana työllisyyden edistäjinä. Perusta työllisyys sopimukseen Bremenin alueella vahvistettiin jo vuonna 1996. Työllisyyttä koskevan aloitteen tarkoituksena EU-tasolla oli saada kokemusta ja taitoja kaikille henkilöille aktiivisilla työmarkkinoilla, mikä tulisi olemaan ponnahduslauta tämän aloitteen laajentamiseen ja kanavointiin. Muutoshankkeen tarkoituksena oli osoittaa, miten kriisit voidaan ratkaista tehokkaalla työllisyyspolitiikalla. Tulisi luoda uusia työaikajärjestelyjä työpaikoilla ja hyödyntää palvelualoilla uusia mahdollisuuksia, lisätä avoimuutta työmarkkinoilla ja kohdentaa hanke pitkälti epäedullisessa asemassa oleviin naisiin, työttömiin ja pitkäaikaistyöttömiin. Eräs paikallisten yritysten hankkeista Bremenin osavaltiossa oli työkiertomallihanke, jonka tarkoituksena oli testata työkiertomallia käytännössä. Tässä työkiertomallissa aiemmin työttömänä olleet henkilöt toimivat työssä olevien sijaisina ja tänä aikana heillä oli mahdollisuus päivittää taitojaan ja tietojään organisaation vaatimuksia vastaaviksi, eli yksilöt voivat nostaa oman taitotasonsa sellaiseksi, että heillä olisi mahdollisuuksia menestyä työmarkkinoilla. (EU:n komission julkaisuja 2011a.)

Isossa-Britanniassa korkean työttömyyden alueilla Coatbridgessa ja Easterhousesessa on suunniteltu toimenpiteitä työllisyyden parantamiseksi. Toimenpidehankkeen tarkoituksena oli edistää työpaikkojen luomista ja parantaa yksilöiden työllisyyttä sekä lisätä synergiaetuja ja edistää parhaiden käytäntöjen siirrettävyyttä vakaussopimuksen alueella. Oli tarkoitus edistää innovatiivisten toimintamallien ja pilottihankkeiden käyttöönottoa, jotka täydentäisivät sekä kansallisia että eurooppalaisia työllisyysstrategioita. Kohderyhminä olivat tietäntyyppiset työttömät yksilöt. Yhteistyökumppaneina olivat muun muassa paikalliset viranomaiset, työnvälittäjät, Skotlannin paikallisten oppilaitosten kehittämisosasto, kauppakamarit, ammattiliitot, yksityisen sektorin yritykset, vapaaehtoistyöntekijät ja Strathclyde European Partnership. Aluksi pienryhmän oli tarkoitus tehdä analyysiä siitä, millaisia taidollisia puutteita olisi nähtävissä ja millaisia työllisyysmahdollisuuksia olisi jo olemassa, sekä

arvioida jo olemassa olevan koulutuksen tehokkuutta ja työpaikkojen luomisen mahdollisuuksia. Paikallinen työllisyyden seurantakeskus tulisi kehittämään innovatiivisia, laadukkaita tutkimusmenetelmiä parantaakseen ymmärrystä paikallisista työmarkkinoista ja alueen erityistarpeista. Toimenpidehankkeen tarkoitus oli muun muassa mukauttaa työkiertomalli 16 - 34-vuotiaille miehille. Työkierron avulla pyrittiin auttamaan heitä, jotta he voisivat voittaa esteitä ja heillä olisi mahdollisuus päästä tai palata aktiivisille työmarkkinoille. (EU:n komission julkaisuja 2011b.)

Tanskassa Storstromin alueella otettiin työkierto käyttöön innovatiisena ratkaisuna vastaamaan yritysten koulutustarpeisiin ja työttömyyden ehkäisyyn. Työkierron avulla pyrittiin tarjoamaan työnhakijoille tilapäisiä työmahdollisuuksia, joiden avulla ajateltiin kaikkien osapuolien hyötyvän, sillä työntekijät saisivat uusia taitoja ja pätevyyttä ja yritykset voisivat parantaa kilpailukykyään. Työntekijöiden kouluttautumisen myötä heidän työmahdollisuutensa paranisivat ja työmarkkinat voisivat hyötyä työkierrosta kehittämisvälineenä. Työkiertohankkeessa tulivat esiin vahva julkinen ja yksityinen sektori työttömyyden torjujana, vanhojen työntekijöiden jatkokoulutusmahdollisuudet, innovatiivinen tapa käyttää koulutustarjontaa ja vastaaminen ammattitaitoisen työvoiman puuttumiseen ja pitkäaikaistyöttömyyteen. Työkiertojärjestelmän joustavuus on tarjonnut räätälöityjä ratkaisuja yksittäisille työnantajille ja työkiertojärjestelmää on laajalti käytetty hyväksi Tanskan työmarkkinoilla sekä myös useissa muissa maissa. Työkiertomallia voidaan pitää jatkuvana koulutusmallina, joka on melko yleisesti käytössä Tanskassa ja useissa Euroopan maissa, erityisesti Saksassa. Tanskassa työkiertomalli on ollut käytössä jo pitkään ja kokemukset ovat osoittaneet, että se on hyvin joustava ja mallia voidaan mukauttaa organisaation tarpeisiin sopivaksi, näin on mahdollisuus myös uusien työpaikkojen syntymiseen. Tulokset työkierrosta ovat olleet lupaavia, sillä julkiset työpalvelut ovat arvioineet, että 2/3 niistä henkilöistä, jotka ovat olleet työkierrossa sijaistettuina, ovat työllistyneet joko yrityksen sisällä tai muutoin. (EU:n komission julkaisuja 2011c.)

Gelderblomin ym. tutkimus on keskittynyt yksilöiden osaamistarpeisiin ja mahdollisiin ammattitaidon puutteisiin (resurssit ja työmarkkinoiden vaatimukset), jotka voisivat tulla esille uuden korkean teknologiakehityksen myötä muuttuvassa Euroopassa. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ja koulutuksen myötä on mahdollista lisätä inhimillistä pääomaa teollisuuden aloilla ja muuallakin. Koulutuksen on katsottu lisäävän vastuullisuutta ja riskienottoa, myös luovuutta tulisi pyrkiä edistämään, jotta organisaation suorituskyky voisi kasvaa ja kehittyä. Erilaisten koulutusohjelmien (esim. urakehitysohjelmien) avulla on mahdollista löytää osaamistarpeita ja puutteita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta innovatiivisuus ja tehokkuus voisivat lisääntyä. Tulisi huomioida myös

ammattillinen liikkuvuus ja kulttuuritekijät yksilöiden keskuudessa. Kehittämisohjelmien kautta haetaan myös ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin, kuinka vastata yhteiskunnan tarpeisiin ja ikääntyvän työvoiman lisääntymiseen (eläköityvät ammattitaitoiset työntekijät). Ratkaisevan tärkeää olisi estää työvoimapulaa, joten elinikäisen oppimisen merkitys korostuisi myös teknologia-alalla. Muun muassa kiinalaisia työntekijöitä on kovasti houkutellut tulla Eurooppaan ja työskennellä sekä kehittää itseään työkierron avulla. (EU:n komission julkaisuja; Gelderblom ym. 2012.)

Tanskan hallituksen uudistamisohjelmassa rakenneuudistuksilla on ollut tarkoituksena muun muassa pyrkiä lisäämään työllisyyttä ja vakauttamaan talouden kehitystä, jotta Tanskan BKT saataisiin nousemaan ja niin edelleen. Pitkän aikavälin tavoitteina ovat olleet työllisyyden edistäminen ja vähitellen väestön koulutustason nostaminen korkeammalle tasolle sekä maahanmuuttajien korkeampi työllisyysaste että julkisen talouden kestävä kehityksen jatkuminen. Tanskan hallituksen ohjelmassa tuli esille työmarkkinauudistuksia, joihin liittyi muun muassa se, että pyrittiin parantamaan mahdollisuuksia nuorten työttömien osallistumiseen työkiertoon, jotta he voisivat kehittää itseään ja parannella taitojaan työmarkkinoiden vaatimuksia vastaaviksi. Näin autettaisiin nuoria pääsemään helpommin työmarkkinoille. (EU:n komission julkaisuja; Tanskan hallituksen uudistamisohjelma 2010, 2012.)

EU:n komission julkaisussa pureuduttiin Euroopan työvoiman jatkuvan kouluttautumisen ja urakehityksen suuntaviivoihin ja haasteisiin. Vuonna 2010 Euroopan työmarkkinaosapuolet ja Euroopan komissio sopivat, että EU:n komission olisi perustettava EU:n tasoinen ammatilliseen koulutukseen liittyvä bisnes-foorumi, jonka tarkoituksena olisi käydä vuoropuhelua koulutukseen liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi huippuosaamiseen liittyen, taitojen kehittämiseksi työmarkkinoiden tarpeita vastaaviksi sekä työmarkkinoiden houkuttelevuuden lisäämiseksi yksilöiden, yrittäjien ja poliittisten päättäjien välillä. (EU:n komission julkaisuja 2012a.)

Suuria haasteita organisaatioille ovat tänä päivänä globalisaatio, talous, rahoituskriisit, työvoiman ikääntyminen, nopea teknologinen kehitys, ilmaston muutos ja kiihtyvä muutosnopeus. Erikoisen tärkeää on myös yhteistyö ja vuorovaikutus eri toimijoiden välillä sekä kansallisesti että globaalisti. Globalisaatio herättää myös tarvetta organisaatiossa henkilöstön sisäiselle liikkuvuudelle, jolloin voidaan paremmin hyödyntää henkilöstön osaamista ja jakaa sitä laajemmalle organisaatiossa. Ikääntyvä työvoima aiheuttaa paineita rekrytointiin ja tarve säilyttää niin sanotut tiedot ja taidot sekä hiljainen tieto (korostuu sukupolvien välinen viestintä) on myös hyvin tärkeää. HR-

käytännöissä korostuvat osaamisen kehittäminen sekä johtamistaidot, jotka vaativat jatkuvaa päivittämistä, jotta yksilöillä säilyisi ja syventyisi käsitys organisaatiosta, sen rakenteista, tarkoituksista ja ympäristöstä (esim. markkinoista, tuotteista jne.), sekä kyky sopeutua uusiin vaatimuksiin olisi myös helpompaa. Organisaatiot järjestävät usein sisäistä osaamisen kehittämistä, mikä onkin järkevää taloudellisesti ja antaa pohjaa uralla etenemiselle. Työssä oppimalla voidaan hyödyntää monipuolisesti erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, kun luodaan oppimistilanteita ja käytänteitä työssä paikanpäällä. Yksilöllä on silloin mahdollisuus taitojen lisäksi oppia myös organisaation kulttuurisia piirteitä, arvoja ja asenteita sekä saada lisää tietoa yksilöiden käyttäytymisestä. Eräänä työssä oppimisen välineenä käytettiin työkiertoa. Työkierto koettiin henkilöstöä kehittävänä välineenä, yksilön taitojen lisääjänä, sekä lisäksi se voisi estää pysähtyneisyyden organisaatiossa ja antaisi kokonaisnäkemyksen organisaation liiketoiminnasta. Työkierto voisi myös lisätä organisaation houkuttelevuutta uusien työntekijöiden silmissä, kun työkierron avulla yksilölle tarjoutuisi uusia mahdollisuuksia kehittää itseään eteenpäin. Kun yksilön taidot kehittyisivät, muuttuvat taidot voisivat olla myös haaste organisaatiolle, kuinka voitaisiin toimia jatkossa ja niin edelleen. (Mt. 2012a.)

Corsin ym. raportti käsitteli naisten ja miesten työskentelyä ikääntyessä ja eläkeiän lähestyessä. Terveeseen ja arvokkaaseen ikääntymiseen liittyy sekä miesten että naisten sukupuolinäkökulma, sillä tulee ottaa huomioon naisten ja miesten erityistarpeet ikääntyessä. Euroopan komissio on pyrkinyt aktiivisen ikääntymispolitiikan ja tiedottamisen myötä tuomaan esille sukupuolten välisen tasa-arvon ja sosiaalisen osallistumisen näkökulman lisäämällä kouluttautumista ja elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia sekä edistämällä vapaaehtoistyötä ja vapaaehtoistyön mahdollisuuksia eläkkeelle siirtymisen jälkeen, jotta olisi mahdollista taata aktiivinen ja terve ikääntyminen jokaiselle yksilölle sekä työmarkkinoilla että sen jälkeen. EU:lla on edessään merkittäviä väestön rakenteen muutoksia väestön ikääntyessä ja alhaisen syntyvyyden takia, jolloin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ikääntyvän väestön hyvinvointiin ja elämänlaatuun. On erikoisen tärkeää huomioida ikääntyvien työntekijöiden työllisyyden säilyttäminen ja kuntouttaminen sekä ikäjohtamisen haasteet. Monissa maissa on ollut tavoitteena edistää koulutustoimintaa ikääntyville, sillä riittämättömät tai vanhentuneet taidot voivat vaikeuttaa ikääntyvien pysymistä työmarkkinoilla tai palaamista sinne, mistä syystä on pyritty edistämään yksilöiden jatkokouluttautumista, jolloin uusien taitojen myötä on helpompi osallistua entistä täysipainoisemmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja pysyä ajan hermolla. Asianmukaisia ikäjohtamisstrategioita olisi tuettava työpaikoilla ottaen huomioon yksilön tiedot, taidot ja kokemukset, jotta voitaisiin auttaa ylläpitämään talouskasvua organisaatiossa sekä estettäisiin ikäsyryjä ja sen lieveilmiöitä. Joustava organisaatio antaa monia

mahdollisuuksia toteuttaa hyviä käytäntöjä, joilla voidaan motivoida yksilöitä ja huomioida yksilön eri elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet ja antaa mahdollisuus elinikäiseen oppimiseen. Työkiertoa voisi käyttää organisaation oppimisen työkaluna vahvistamaan ikääntyvien työntekijöiden taitoja, ja näin voitaisiin lisätä henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. (EU:n komission julkaisuja; Corsi ym. 2010.)

## **5.2 Euroopan komission julkaisut työvoiman liikkuvuudesta**

Eurobarometri-tutkimus vuodelta 2010 selvitti eurooppalaisten mielipiteitä maantieteellisestä ja työperäisestä liikkuvuudesta. Eurooppalaisilla on pitkät perinteet hakeutua etsimään parempaa toimeentuloa ja elämää toisesta maasta. Kuitenkin yksilöiden vapaata liikkuvuutta voidaan pitää melko uutena ilmiönä, kun yksilöillä on mahdollisuus vapaasti mennä toiseen EU-maahan ilman oleskelulupaa tai työlupaa. Yksilöiden ja työvoiman vapaata liikkuvuutta voidaan pitää Euroopan integraation symbolina. Tämän Eurobarometri-tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksilöiden syvempiä aikomuksia ja eurooppalaisen liikkuvuuden kokemuksia ja lisäksi Eurobarometrin tarkoitus oli auttaa etsimään niitä syitä, jotka saivat ihmiset jäämään kotiin tai lähtemään liikkumaan. Tutkimuksessa selvisi, että lähes joka viides eurooppalainen aikoi työskennellä ulkomailla jossakin vaiheessa elämää. Esimerkkeinä voidaan todeta, että tanskalaisista yli puolet kyselyyn vastanneista aikoi lähteä tulevaisuudessa ulkomaille työhön ja vastaavasti suomalaisista noin 1/3 kyselyyn vastanneista. Eurooppalaisten mielestä ylipäättään on paremmat mahdollisuudet löytää työtä ulkomailta kuin kotimaasta. (Euroopan komission julkaisuja 2010.)

Yksilön iällä ja koulutustasolla oli merkitystä liikkuvuuteen, sillä ikääntyneemmät yksilöt olivat pessimistisempiä etsimään työtä ulkomailta, kun taas koulutetut yksilöt kokivat, että omaa tietotaitoa voisi hyvinkin kehittää ulkomailla. Yksilöiden, jotka olivat jo olleet ulkomailla töissä tai joiden sukulainen tai ystävä oli ollut ulkomailla töissä, mahdollisuudet olivat suuremmat löytää työtä oman maan ulkopuolelta. Yleisin syy valmistautua liikkumaan ulkomaille oli kielitaidon lisääminen ja kokemusten hakeminen. Työvoiman liikkuvuudella haettiin yleisemmin ulkomailta vakituista työpaikkaa ja suosituin kohdemaaksi oli ehdottomasti Yhdysvallat. Siellä ajateltiin ansaittavan eniten rahaa, eli taloudelliset intressit vaikuttivat kohdemaan valintaan sekä myös elämän laadun parantaminen ja kulttuurilliset elämykset. Työttömyyden vallitessa yli puolet eurooppalaisista olisi valmis liikkumaan toiseen maahan työskentelemään. Työtä haettiin ulkomailta henkilökohtaisten kontaktien, Internetin tai julkisten työvoimapalveluiden kautta, melko vähäistä oli EURESin käyttö työtä

haettaessa. Liikkuvuus oli yleisempää miesten, nuorten ja yksinäisten kohdalla, sillä perhe rajoitti liikkuvuuteen lähtemistä. Myös monelle yksilölle koti oli hyvin tärkeä paikka, jolloin haluttiin asua siellä, missä työtä tehtäisiin. Työvoiman liikkuvuus on hyvä asia taloudelle ja työmarkkinoille sekä myös yksilöille työllistymiskeinona yhteiskunnassa. (Mt. 2010.)

Vaikka liikkuvuutta pidettiin hyvänä asiana, niin sen käyttö on ollut vielä melkoisen vähäistä. Tuuleekin kannustaa yksilöitä liikkuvuuteen, jotta taloudellisesta taantumasta ja joidenkin alueiden työvoimapulasta voitaisiin selviytyä paremmin eteenpäin. Yksilöiden ammatillista osaamista voitaisiin kehittää laajemmin ja osaamista olisi liikkuvuuden avulla helpompi vielä laajemmalle eurooppalaisessa yhteiskunnassa. (Mt. 2010.)

EU:n komission julkaisussa selvitettiin ammattitaidon tarjontaa ja kysyntää sekä työvoiman liikkuvuuden välistä suhdetta. Eurooppalaisessa taloudellisessa tilanteessa on ominaista, että joillakin alueilla on korkea työttömyys ja samanaikaisesti taas toisaalla on tietyissä ammateissa kova pula työntekijöistä. Yksilöiden taitojen ja pätevyyksien epätasapaino on vaihdellut huomattavasti jäsenvaltiosta riippuen. Ammattitaitovajetta on esiintynyt useissa jäsenvaltioissa, mutta varsinkin Espanjassa ja Irlannissa ammattitaitovajeen kasvu on ollut varsin suurta. Siihen on vaikuttanut varmasti asuntosektorin epätasapainoisuus ennen taloudellista kriisiä Euroopassa. Ammattikelpoisuuden osalta epäsuhde on ollut merkittävää kaikissa jäsenvaltiossa, kun otetaan huomioon ylikoulutettujen ja heikosti koulutettujen yksilöiden kokonaissuhde. Esimerkiksi alueellinen ja alakohtainen epäsuhde työttömyyden ja koulutuksen välillä kasvoi tietyillä alueilla Euroopassa (esim. Italiassa, Ranskassa, Espanjassa, Slovakiassa, Portugalissa jne.) enemmän kuin toisilla, ja alueellinen epäsuhde voi vielä pahentua, jos ei oteta huomioon palkkakehitystä ja elinkustannuksia. Työvoiman liikkuvuus on yksi tapa ratkaista alueellisia epäsuhtia, jolloin saadaan paremmin työvoiman tarjonta vastaamaan kysyntää työmarkkinoilla ja yksilöt voivat liikkua oikeille alueille, oikea tietotaito sekä tutkinto mukaan ja näin voidaan vaikuttaa alueiden taloudelliseen tilanteeseen positiivisesti sekä myös omaan taloudelliseen tilanteeseensa. (EU:n komission julkaisuja 2012b.)

Tulisi määritellä suurimmat haasteet, joihin olisi tartuttava ja etsittävä ratkaisuja ja löydettävä ne toimenpiteet, joilla parannetaan työmarkkinoiden toimivuutta ja mukautetaan koulutusjärjestelmiä, taitoja ja osaamista sellaiseen suuntaan, että ne vastaavat työelämän tarpeita työmarkkinoilla. Tulisi tukea maantieteellistä ja ammatillista liikkuvuutta, parantaa yhteistyötä työvoimaviranomaisten ja työnantajien välillä sekä lisätä esimerkiksi oppisopimuskoulutusta nuorille. Työvoiman



liikkuvuuden avulla on mahdollista ennaltaehkäistä rakenteellista työttömyyttä (korkeaa esim. Espanjassa, Portugalissa ja Irlannissa jne.), mitä voidaan pitää hyvinkin merkittävä asiana EU:n jäsenvaltioissa, sillä viime vuosina työttömyysaste ja työpaikkojen vajaakäyttö ja ammattitaitovaje (esim. Suomessa) ovat lisääntyneet EU:n alueella. (Mt. 2012b.)

Euroopan sisämarkkinoiden yhdentymisen tarkastelussa on työvoiman liikkuvuudelle annettu oleellinen rooli työmarkkinoilla Euroopassa. Kun kysyntä ja tarjonta vastaavat toisiaan, niin Euroopan alueen talous voi kehittyä, tuottavuus lisääntyä ja työllisyysaste nousta. Näin voidaan vastata sekä työvoimapulaan että poistaa vakava työttömyysongelma EU:n alueelta. EU:n alueella työvoiman liikkuvuus on vielä ihan lapsen kengissä, vaikka yhä useammat yksilöt työskentelevätkin toisissa jäsenvaltioissa. EU:ssa olisi paljon potentiaalia yhtenäisiin työmarkkinoihin pyrittäessä, sillä EU:n liikkuvien kansalaisten osuus on noin 3,1 prosenttia EU:n koko työvoimasta, mikä on vuositasolla hyvin vähän. Rajat ylittävä liikkuvuus on myös vähäistä EU:n alueella, kun sitä verrataan esimerkiksi Yhdysvaltoihin, Kanadaan ja Australiaan. Tähän vaikuttavat varmasti kielelliset ja institutionaaliset eroavaisuudet, mutta erilaiset vertailut osoittavat, että maantieteelliseen liikkuvuuteen olisi EU:ssa paljon mahdollisuuksia. Erään Eurobarometrin mukaan vain 28 prosenttia työikäisistä oli halukkaita työskentelemään toisessa jäsenmaassa. Yli puolet eurooppalaisista pitää kieli- ja perhe-syitä liikkuvuuden esteitä. Lisäksi muita syitä, joilla eurooppalaiset perustelevat haluttomuuttaan lähteä liikkumaan, olivat muun muassa hallinnolliset esteet, byrokratia, sosiaaliturva ja tutkintojen tunnistaminen. Liikkuvuutta voivat vähentää myös lisäeläkejärjestelmät tai verotukselliset seikat ja sääntelyt (esim. avustukset, verohuojennukset, korkeampi verotusmenettely joissakin jäsenvaltioissa ulkomailla asuvia kohtaan jne.) ja myös se, että usein liikkuvat yksilöt eivät tiedä oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan. (EU:n komission julkaisu 2012c.)

EU:n komissio pitää liikkumisen vapautta EU:n alueella yksilöiden perusoikeutena ja liikkuvuus on silloin EU:n kansalaisuuden lähtökohta. Yli puolet eurooppalaisista on sitä mieltä, että liikkuvuudesta on hyötyä heidän kotimaansa taloudelle ja yhteiskunnalliselle kehitykselle, joten liikkuvuutta on vahvistettava ja turvattava tämä perusoikeus. Eräät jäsenvaltiot pelkäävät väärinkäytöksen riskiä ja siten suhtautuvat vähän nihkeästi vapaaseen liikkuvuuteen, mutta EU:n komission on pystyttävä auttamaan jäsenmaita tällaisten haasteiden kanssa. Niinpä EU:n komissio onkin esitellyt viisi toimenpidettä, joiden avulla voidaan auttaa jäsenmaita puuttumaan väärinkäytöksiin ja jäsenmaat voivat sen jälkeen keskittyä edistämään osaamisen kulttuuria ja niin edelleen. EU:n komissio haluaa varmistaa, että eurooppalaiset todella käyttävät vapaata liikkuvuutta hyväkseen, jotta sen tarjoamat

potentiaaliset hyödyt voitaisiin käyttää kokonaisvaltaisesti hyväksi. EU:n sisämarkkinoiden tärkeä osa ja menestystekijä on vapaa liikkuvuus, jotta yksilöt voivat muun muassa työskennellä eri maissa ja yritykset voivat valita parhaat mahdolliset yksilöt palkkalistoilleen. Työvoiman liikkuvuus jäsenvaltiosta toiseen vähentää kysynnän ja tarjonnan epäsuhdetta sekä auttaa osaamisen kehittämisessä esimerkiksi silloin, kun väestö ikääntyy. Liikkuvuus vauhdittaa myös EU:n alueen talouskasvua ja tuottavuutta. Voidaankin todeta, että liikkuvat yksilöt ovat todennäköisemmin työelämässä kuin vastaanottajamaan yksilöt, ja he käyttävät sosiaaliturvaa paljon vähemmän kuin liikkumattomat yksilöt. (EU:n komission julkaisuja 2013b.)

EU:n komissio on laatinut viiden toimenpiteen listan, jolla pyritään lisäämään liikkuvuutta EU:n alueella ja auttamaan jäsenvaltioita torjumaan väärinkäytöksiä, jotta ne eivät rajoittaisi yksilön vapaata liikkuvuutta. Ensinnäkin pyritään ehkäisemään lumeavioliittoja käyttäen apuna lumeavioliitto-ongelmaa koskevaa käsikirjaa. EU:n sosiaaliturvan yhteensovittamista koskevien säännösten soveltamisohjeita täsmennetään, eli työelämän ulkopuolella olevilla kansalaisilla on oikeus oleskellumaan sosiaaliturvaan vasta, kun heillä on vakinainen asuinpaikka kyseisessä maassa, esimerkiksi heidän perheensä asuu siellä. Sosiaalisen osallisuuden haasteisiin pyritään vastaamaan, eli komissio auttaa paremmin jäsenmaitaan hyödyntämään Euroopan sosiaalirahaston varoja sosiaaliseen osallistumiseen. Paikallisten viranomaisten parhaita toimintatapoja pyritään levittämään laajemmalle yhteiskunnassa, ongelmia pyritään ratkaisemaan ja niin edelleen. Vapaata liikkuvuutta koskevien EU:n sääntöjen käytännön soveltaminen varmistetaan, eli pyritään ottamaan käyttöön verkkokoulutussovellus vuoden 2014 loppuun mennessä, jonka avulla tuodaan EU:n vapaata liikkuvuutta koskevien säännösten ymmärtäminen ja soveltaminen lähelle paikallisviranomaisia ja näin voidaan edesauttaa liikkuvuutta EU:n alueella. (Mt. 2013b.)

EU:n komissio puolustaa yksilöiden vapaata liikkuvuutta EU:n alueella ja yli 14 miljoonaa EU:n kansalaista asuu vakituisesti toisessa EU-maassa. Vapaa liikkuvuus takaa mahdollisuuden asua ja työskennellä missä tahansa EU:n jäsenvaltiossa. Tärkein tekijä, mihin eurooppalaiset käyttävät vapaata liikkuvuutta on työn tekeminen ja sen jälkeen tulevat vasta perheasiat ja niin edelleen. Liikkuvien yksilöiden työllisyysaste oli vuonna 2012 noin 67,7 prosenttia, eli se oli jonkin verran suurempi kuin yleinen työllisyysaste 64,6 prosenttia. Työvoiman vapaa liikkuvuus edistää yksilöiden osaamisen kehittämistä ja vapaana olevien työpaikkojen yhteensovittamista työmarkkinoiden tarpeisiin sopiviksi sekä vaikuttaa taloudelliseen hyvinvointiin yhteiskunnassa. Taantumasta huolimatta EU:ssa on noin 2 miljoonaa vapaata työpaikkaa täyttämättä. EU:n komission vuoden 2013 lopulla

antamassa vapaata liikkuvuutta koskevassa tiedonannossa painotetaan jäsenvaltioiden ja EU:n toimielimien yhteistoimintaa ja vastuullisuutta siitä, että yksilöiden oikeus asua ja tehdä työtä toisessa jäsenvaltiossa turvataan. Työvoiman vapaan liikkuvuuden avulla voidaan kehittää jäsenvaltioiden talouksia ja edistää myös alueellista kehitystä jäsenvaltioissa. Työvoiman vapaan liikkuvuuden avulla yritykset pystyvät täyttämään vapaana olevat työpaikat ja tuottamaan palveluja sekä tuotteita, joita ne eivät muuten pystyisi tuottamaan. Työvoiman liikkuvuudesta on hyötyä myös siirtolaisten kotimaassa, koska se auttaa muutoin vaikeasti työllistettäviä työllistymään, näin yhteiskunta voi säästää esimerkiksi työllistämiskustannuksissa ja sosiaalisia avustuksia ei silloin myöskään tarvita. Työvoiman liikkuvuuden avulla yksilö voi kerätä itsellensä tietotaitoa ja kokemuksia, jotka hän voi sitten tuoda mukanaan kotimaahansa ja hyödyntää niitä monella tavoin (esim. voi osallistua työyhteisön kehittämiseen jne.). Tulee muistaa, että EU:n alueen työnhakijoilla on oikeus oleskella toisessa jäsenvaltiossa ilman muita edellytyksiä enintään kuusi kuukautta ja oleskelua on mahdollista pidentää, jos he jatkavat työnhakua vastaanottavassa maassa ja heillä on edellytyksiä löytää töitä jossain vaiheessa. Kun yksilö hakee työtä toisesta jäsenvaltiosta, on hänellä oikeus saada työttömyyskorvausta kotimaastaan vähintään kolmen kuukauden ajalta, jos hän on rekisteröitynyt työttömäksi siellä. Työntekijöillä ja itsenäisen ammatinharjoittajilla sekä heidän perheillään on automaattinen oleskeluoikeus EU:n alueella. Viimeisimmät tutkimukset ovat osoittaneet, että muista EU-maista tulevat työntekijät ovat nettomaksajia vastaanottomaisissa julkisiin varantoihin, sillä he maksavat yleensä vastaanottajamaan talousarvioon enemmän sosiaaliturvamaksuja ja veroja kuin, mitä saavat etuisuuksia itsellensä, sillä he ovat yleensä nuorempia ja mukana työelämässä useammin kuin vastaanottajamaan yksilöt. (EU:n komission julkaisuja 2014b.)

### **5.3 Yhteenveto**

EU:n sisäisen liikkuvuuden parantaminen on edellyttänyt muun muassa lainsäädännöllisiä uudistuksia, aktiivisia työvoimapolitiittisia ratkaisuja sekä terveyden edistämisen turvaamista että rakenteellisia uudistuksia alueittain ja maakohtaisesti. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä voidaan parantaa muun muassa elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, työtyytyväisyyttä, oivalluksien kehittymistä, suorituskyvyn ja tuottavuuden kasvua. EU on pyrkinyt aktiivisesti tukemaan jäsenmaita siinä, että ne lisääisivät liikkuvuuden mahdollisuuksia alueillaan ja tukisivat sellaisia politiikkoja, jotka edesauttavat liikkuvuuden edistämistä.

Yksilöiden ammattitaitovajetta esiintyy monen EU:n jäsenvaltion alueella, jolloin liikkuvuuden avulla pystytään vaikuttamaan alueellisiin epäkohtiin merkitsevästi ja takaamaan alueiden elinvoimaisuuden säilyminen. Yksilöiden vapaan liikkumisen (työntekijöillä ja itsenäisen ammatinharjoittajilla automaattinen oleskeluoikeus) myötä EU:n alueella voidaan vaikuttaa monien maiden taloudelliseen tilanteeseen, kun voidaan työperäisen maahanmuuton avulla edistää työllisyyttä sellaisilla toimialueilla, missä on työvoimapula. Yksilöiden liikkuvuus vaikuttaa niihin alueisiin positiivisesti, missä on korkea työttömyys. Kun yksilö lähtee liikkumaan, niin hän työllistää itsensä ja voi takaisin tullessaan parantaa lähtöalueensa taloudellista tilannetta sekä tietysti myös omaansa. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa nuorten syrjäytymisen ehkäisemiseen työmarkkinoilta, kun riittävän varhain puututaan heidän tilanteeseensa ja tarjotaan esimerkiksi työssä oppimista, jolloin nuori parantaa mahdollisuuksiaan saada työtä.

EU on rakenneuudistuksillaan pyrkinyt takaamaan kestävästä kehitystä sekä lisäämään vuoropuhelua ja yhteistyötä eri viranomaisten välillä, jotta liikkuvuuden esteitä voitaisiin poistaa, sillä monet jäsenmaat pelkäävät väärinkäytösten takia laajamittaisen liikkumisen sallimista. EU on pyrkinyt helpottamaan vapaan liikkumisen sallimista muun muassa ehkäisemällä lumeavioliittoja, sosiaaliturvan lainsäädännön tarkennuksilla, maakohtaisen sosiaalirahaston varojen suuntaamisella sosiaalisiin hankkeisiin paremmin, EU:n lainsäädännön tuntemusta helpottamalla ja parhaiden käytäntöjen leviämiseen tähtäävillä toimilla. EU tähtää liikkumisen edistämistoimilla myös siihen, että ikääntyvän väestönosan hyvinvointia voidaan lisätä ja työssä jaksamista parantaa sekä vastata yhteiskunnallisiin muutoksiin, kun eläkkeelle jäämisen myötä vapautuu paljon työpaikkoja, joihin tarvitaan tekijöitä. Liikkuvuuden avulla voidaan paremmin tasapainottaa työvoiman tarjontaa ja kysyntää työmarkkinoilla.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa johtajien osaamisen kehittämiseen sekä auttaa heitä päivittämään taitojansa, jolloin kokonaiskäsitys organisaatiosta ja sen rakenteista voisi syventyä sekä päämääristä ja tavoitteista olisi helpompi saada kokonaiskäsitys. Yksilön sopeutumiskyky, vastuullisuus sekä ymmärrys asioista kasvavat laaja-alaisen osaamisen myötä ja silloin voidaan vaikuttaa positiivisesti omaan suorituskyykyyn ja tuottavuuteen sekä voidaan luoda hedelmällistä organisaatiokulttuuria.

Dynaamisten työmarkkinoiden avulla voidaan parantaa palveluja ja asiakastyytyvää julkisella sektorilla ja liikkuvuuden myötä organisaatiot saavat lisää kilpailullisia elementtejä, joita ne voivat hyödyntää silloin, kun niillä on käytössään hyvät resurssit ja taidolliset välineet. Eurooppalaisista yli puolet kannattaa työperäistä liikkuvuutta ja tästä syystä EU on saanut lisätukea omalle toiminnalleen edistää vapaata liikkuvuutta ja pyrkiä lisäämään EU-alueen integraatiota ja taloudellista kehitystä sekä kilpailukykyä maailmalla. Liikkuvuuden avulla voidaan tuoda uusia näkökantoja organisaatioon ja levittää hyviä käytäntöjä sekä työskentelytapoja laajemmalle, jolloin voidaan kehittää organisaatiota oppivaisempaan suuntaan ja tuoda uusia kulttuurisia elementtejä organisaation sisälle. Euroopassa liikkuvuus on tällä hetkellä vielä melko vähäistä, mutta liikkuvuus tulee varmasti kasvamaan lähiaikoina merkittävästi, kun työmarkkinat uudistuvat ja tarvitsevat yhä enemmän osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tutkimuskirjallisuutta koskeva yhteenveto

Aiempien tutkimuksien pohjalta voidaan todeta, että työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisen välineenä ja työvoiman liikkuvuutta kehittämisen edistäjänä, sillä molempia malleja voidaan käyttää työelämän kehittämiseen yhteiskunnassa, koska niiden avulla on mahdollista parantaa muun muassa yksilöiden tietoja ja taitoja sekä antaa mahdollisuuksia yksilöille uralla kehittymiseen ja etenemiseen. Organisaatiot voisivat vastaavasti saada lisäkapasiteettia sekä eheytymiseen että muuntautumiseen ympäröiviin olosuhteisiin sopiviksi uuden tiedollisen ja taidollisen potentiaalin myötä. Työkierto sekä työvoiman liikkuvuus soveltuvat myös organisaatioiden henkilöstön kehittämiseen, sillä silloin on yksilöiden mahdollista levittää omaa asiantuntemustaan organisaatioiden eri tasoille ja yksilöt voivat oppia samalla uusia asioita. Tällöin mahdollistuu heidän oman sisäisen ja sosiaalisen pääoman sekä myös hiljaisen tiedon levittäytyminen laajemmalti organisaatioiden eri tasoille, näin voidaankin puhua organisaatioiden oppimisesta. On tärkeää muistaa, että organisaatioiden henkilöstö on viime kädessä se, joka lopulta luo tai mahdollistaa organisaatioiden rakenteet ja niiden toimivuuden, mikä edesauttaa vastaavasti organisaatioita luomaan sellaista integraatiopohjaa, joka on tae organisaatioiden menestystekijöille ja organisaatioiden menestymiselle kasvavassa kilpailussa omasta eloonjäämisestään. Julkisen sektorin toimintaa voidaan myös arvioida ja ennakoita täsmällisemmin ja laaja-alaisemmin tekemällä oppimisen kautta, mihin työkierto ja työvoiman liikkuvuus antavat erittäin hyvät edellytykset.

Toisiin organisaatioihin on myös mahdollista viedä monialaista osaamista yksilöiden liikkuvuuden myötä, joskin organisaatioista toiseen tapahtuva liikkuvuus vaatiikin jo paljon enemmän joustavuutta sekä konkreettisten, toiminnallisten ja henkisten elementtien hallintaa ja myös monisyistä ymmärtämistä organisaatioista itsestään ja niiden rakenteista paljon laajemmassa mittakaavassa, kuin pelkästään saman organisaation sisällä tapahtuva liikkuvuus asettaisi yksilöille tai organisaatioille. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä organisaatioilla olisi mahdollisuus sopeutua paremmin muuttuviin olosuhteisiin ja yksilöt taas vastaavasti voisivat omaksua syvempää tietämystä organisaation kulttuurillisista arvoista ja asenteista, mikä takaa sen, että yksilöiden on helpompaa sitoutua organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Yksilöt voivat näin kasvattaa myös omaa tuottavuuttaan organisaatioissa ja samalla organisaatiot saavat sellaista pääomaa, mikä kehittää niitä tuottavampaan suuntaan ja lisää niiden suoritus- ja kilpailukykyä.

Yhteiskunnallisesti ajateltuna työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan saavuttaa merkittäviä etuja, jotka lisäävät sekä organisaatioiden että yksilöiden selviytymismahdollisuuksia lisääntyvien yhteiskunnallisten paineiden aallokossa. Tällöin vaaditaan yhä enenemässä määrin tiedollista osaamista, muuntautumiskykyä ja tehokkuutta sekä joustavuutta työmarkkinoilla että sopeutumista olosuhteiden muutoksiin sekä organisaatioissa että yhteiskunnassa. Työvoiman liikkuvuudella ja työkierrolla voidaan vaikuttaa työmarkkinoiden kehittämiseen esimerkiksi Suomessa, kun ajatellaan että yksilöiden liikkuvuuden myötä on mahdollista lisätä yksilöiden osaamista ja oppimisen kriteereitä sekä yksilöiden tiedollisia ja taidollisia puutteita, kun niitä voidaan päivittää koko ajan. Näin yksilöillä on paremmat mahdollisuudet työllistyä työmarkkinoilla. Nuorten syrjäytymistä voidaan ennaltaehkäistä työelämästä ja heidän työmarkkinoille sopeuttamistaan voidaan työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä lisätä merkitsevästi. Työväestön vanhenemisen myötä ikääntyvät yksilöt voivat myös päivittää ja kehittää omia taitojaan pysyäkseen mukana organisaatioiden kehitystrendeissä ja samalla heidän on paljon helpompi sopeutua konkreettisesti organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin ja muuttuviin olosuhteisiin.

Johtajuuden näkökulmasta työkierto ja työvoiman liikkuvuus voisivat lisätä henkilökohtaisia kasvumahdollisuuksia, edistää työssä oppimista, auttaa uralla etenemisessä ja tuoda lisää asiantuntijuutta tehtävien ja menetelmien kehittämiseen ja päätöksentekoprosesseihin, kun heidän tietämyksensä koko organisaation toiminnoista kasvaisi verkostoitumisen myötä sekä kokonaisuuksien ymmärtäminen tulisi helpommaksi. Näin johtajien mahdollisuudet olisivat suuremmat tarttua organisaation ongelmakohtiin ja etsiä ratkaisumalleja niihin yhteistyössä henkilökunnan kanssa. Heidän resurssinsa olisivat myös paremmat tukea ja kannustaa henkilökuntaa ja olla työyhteisön luottamuksen arvoisia. Hyvän hallinnon periaatteet olisivat tällöin myös helpommin toteutettavissa, jolloin koko organisaatiolla olisi paremmat mahdollisuudet lisätä tuottavuuttaan ja suorituskykyään läpi koko organisaation. Innovatiivinen ilmapiiri voisi myös saada jalansijaa, mikä edesauttaa organisaatioita selviytymään kovassa globaalissa kilpailussa nyt ja tulevaisuudessa.

Kun johtamistyyli on kannustava, yksilöitä tukeva, luottamusta herättävä ja apua antava, niin mahdollistuu myös koko henkilökunnan osallistuminen organisaatioiden toimintastrategioiden ja visioiden suunnitteluun ja toteuttamiseen, sekä ylipäättään koko organisaatioiden kehittämiseen. Kun organisaatioissa tunnustetaan ja hyväksytään kaikki tosiasiat, mitkä liittyvät organisaatioiden toimintaan ja kehittämiseen, niin myös organisaatioiden tulevaisuuden näkymät näyttävät silloin innovatiivisemmilta ja positiivisemmilta.

Työvoiman liikkuvuudella ja työkierrolla on mahdollista parantaa myös työmarkkinoiden toimivuutta toiminnallisen joustavuuden avulla, mikä lisäisi sekä yksilöiden että organisaatioiden kapasiteettia toimia, kuten myös sosiaalista vetovoimaisuutta ja edistäisi myös inhimillisen työn laatua, sisältöä ja toteuttamista. Näin voitaisiin vaikuttaa talouskasvuun positiivisesti ja edistettäisiin tas-arvoa ja oikeudenmukaisuutta työelämässä sekä lisättäisiin myös yhdenvertaisuutta yksilöiden kesken. Nämä ovat tärkeitä elementtejä kehitettäessä työelämänpolitiikkoja kohti kestävästä kehitystä tukevaa talouselämän rakenteiden uudistamista.

Euroopan Unionin integraation myötä yksilöllä on ollut mahdollisuus vapaasti liikkua EU:n alueella kohti sellaisia työmarkkinoita, missä työtä on tarjolla. Työvoiman liikkuvuuden avulla on yksilöllä ollut mahdollisuus työllistää itsensä ja yhteiskunnalla sekä organisaatioilla taas vastavuoroisesti on ollut mahdollisuus saada osaavaa työvoimaa, näin on voitu vähentää työvoimapulaa merkitsevästi. Myös yksilöiden työllistymisnäkymät ovat parantuneet liikkuvuuden myötä. Toisaalta tulee kuitenkin muistaa se, että ne työntekijät, jotka eivät liiku, voivat joutua vastavuoroisesti työttömiksi, kun organisaatiot siirtävät tuotantoaan ja toimintojaan sinne, missä ovat paremmat selviytymismahdollisuudet ja suuremmat asiakasmarkkinat tulevaisuudessa.

Nykyisin useat organisaatiot sekä julkisella että yksityisellä sektorilla pyrkivät vähentämään omaa työvoimaansa joko irtisanomisten kautta, tai työpaikkojen vapauduttua virkoja tai toimia ei täytetä ollenkaan uudelleen tuottavuuden parantamiseksi. Tätä voidaan pitää monesti hyvin lyhytnäköisenä politiikkana, kun osaavaa työvoimaa valuu ulos organisaatiosta vieden mukanaan inhimillistä pää-omaa (huom. hiljainen tieto) ja resursseja. Aluksi tuottavuus voisi nousta organisaatioissa, mutta pitemmässä juoksussa tällainen toiminta voisi kääntyä organisaatioita itseänsä vastaan, kun esimerkiksi tarvittaisiinkin pikaisesti lisää osaavaa, monitaitoista ja sopeutumiskykyistä henkilökuntaa ja sitä ei olekaan saatavilla. Silloin voisivat organisaatiot tulla toimintakyvyiltään vajavaisiksi, jolloin organisaatioiden kilpailuasetelmat voisivat heikentyä ja aiheuttaa organisaatioiden lamaantumista ja pahimmassa tapauksessa organisaatiot voisivat lakata kokonaan olemasta.

Nykyisin myös organisaatiot ulkoistavat toimintojaan kustannuksia säästääkseen ja riskitoimintoihin jakaakseen, jolloin ajatellaan että organisaatiot voivat keskittyä perustoimintojensa toteuttamiseen, näin HR-toimintojen laatua voitaisiin parantaa ulkoistamisen myötä joustavimmiksi ja tehokkaammiksi. Onnistuessaan tämä tietysti tarjoaa myös julkiselle sektorille paljon etuja (esimerkiksi työvoimapulaan), mutta henkilöstön ulkoistaminen vaatii aina hyvää suunnittelutyötä,



toimeenpanoa ja toteuttamista, jotta siitä saatavat hyödyt olisivat haittoja merkittävämpiä. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus tukevat henkilöstön ulkoistamistoimintoja, kuten esimerkiksi juuri joustavuuskäytäntöjen ja monitaitoisen osaavan henkilökunnan tähden. Niinpä henkilöstön ulkoistamista suunniteltaessa organisaatioissa onkin ensiarvoisen tärkeää, että näitä kehittämismalleja suosittaisiin suunnittelun pohjana ja myöhemmin käytännön toiminnassa, jotta muun muassa laaja-alainen osaaminen, sopeutumiskykyisyys, innovatiivisuus, tiedon siirtyminen, sosiaalinen verkostoituminen ja herkkyys reagoida uusiin tilanteisiin sekä ympäristön muutoksiin olisi mahdollista. Hyvät yritys-käytännöt sekä työpaikkojen vetovoimaisuus voisivat saada jalansijaa ja levitä laajemmalle organisaatioissa ja ympäröivässä maailmassa.

Tietojärjestelmien yhtenäistäminen on hyvin tärkeää tällä hetkellä julkisella sektorilla, kun pyritään parantamaan yhteiskunnallisia palveluita ja niiden toimivuutta (huom. asiakasnäkökulma ja asiakkaiden tietojen saatavuus siellä, missä niitä tarvitaan kullakin hetkellä jne.). Monitaitoisen henkilökunnan ansiosta on mahdollista saada sellaisia synergioita yhteiskunnallisiin palveluihin laajemmaltikin, jotka takaavat asiakastyytyväisyyden elementin. Myös henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys toteutuessaan antavat organisaatioille potentiaalisia hyötyjä toimia kustannustehokkaasti ja resursseja säästävästi. Tällöin työkierron ja työvoiman liikkuvuuden edistäminen voisivat tarjota monipuolisen ratkaisun parantaa ja edistää edellisen kaltaista hyvää laadullista yhteiskunnallista kehitystä.

Kehittämällä ja uudistamalla lainsäädäntöä (osittain vanhentunutta ja joustamatonta huomioiden kuitenkin EU:n lainsäädäntö, perusoikeuksien toteutuminen ja viranomaispäätösten lainalaisuus jne.) olisi mahdollista laajemmin edistää työelämän hyviä käytäntöjä. Perinteistä byrokratiaa voitaisiin pyrkiä kehittämään joiltakin osin yksityisten yritysten kaltaisiksi, jolloin voitaisiin parantaa työelämän toimivuutta, joustavuutta ja sellaisten käytäntöjen noudattamista, joita tarvitaan tehokkaiden ja laadullisten työmarkkinoiden ja palveluiden takaamiseksi yhteiskunnassa. Organisaatioiden tuottavuutta voitaisiin myös lisätä hallintoa hajauttamalla ja hierarkkisia etäisyyksiä pienentämällä, jolloin vuorovaikutusprosessit voivat kehittyä ja tiedollisen pääoman virtaus koko organisaatioiden eri tasoille olisi mahdollista.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden rooleja työmarkkinoiden kehittäjinä korostamalla, olisi työnantajilla mahdollisuus helpommin löytää työntekijöiden sellaiset intressit ja kiinnostuksen kohteet, joihin voisi yksilöiden resursseja (korostuu esim. tavoitetietoisuuden ymmärtäminen ja oman

työn suunnittelun tärkeys jne.) satsata onnistuneesti organisaatioissa. Silloin yksilöiden työskentelytavat ja toiminnot voitaisiin saada läpinäkyvämmiksi ja helpommin tunnistettaviksi, mikä lisäisi myös organisaatioiden läpinäkyvyyttä. Myös organisaatioissa olevia päällekkäisiä töitä ja tehtäviä voitaisiin silloin helpommin tunnistaa ja pyrkiä poistamaan, jolloin organisaatioiden resurssit voitaisiin kohdentaa oikein, näin saadaan aikaan myös taloudellisia säästöjä pitkällä aikavälillä.

Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla on myös helpompaa analysoida ja arvioida organisaatioissa muun muassa työn laatua, yksilöiden työnteon kriteereitä ja johtajuuden vaikuttavuutta organisaatioiden toimintaan ja tuottavuuteen. Näiden kehittämismallien tarjoamien laaja-alaisten tiedollisten informaatioiden takia helpottuu myös kokonaisnäkemyksen luominen organisaatioista itsestään ja niiden suorituskykyisyydestä. Arviointiprosessien pohjalta on helpompaa löytää sellaisia kehittämiskohteita, joilla voidaan parantaa elinkeinoelämän innovaatioita ja luoda sellaiset organisaatioiden puitteet ja rakenteet, jotka takaavat organisaatioiden elinikäisen oppimisen prosessin ja mahdollistavat innovaatiopolitiikkojen tekemisen.

Aiempien tutkimusten perusteella tuli esille se, että nuoret ovat selvästi liikkuvaisempia työmarkkinoilla, kuin vanhemmat yksilöt, ja miehet ovat liikkuvaisempia kuin naiset. Niinpä tulisi kehittää myös sellaisia ohjelmia ja koulutusta (esimerkiksi työkiertoa), joiden avulla voitaisiin enemmän tukea vanhempia henkilöitä (korostuu myös tukiverkostojen luominen jne.) ja naisia (korostuu lisäksi myös työaikajoustot ja lasten hoidon järjestäminen jne.) liikkuvuuteen. Näin heidän työelämän tietonsa ja taitonsa voisivat pysyä ajan tasalla ja niitä voitaisiin uudistaa myös ajan vaatimusten mukaisiksi, lisäksi tietotaitoja voitaisiin myös kehittää koko ajan yhä paremmiksi. Tulisi muistaa, että työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan vaikuttaa muun muassa yksilöiden motivaatioon, rohkeuteen tarttua uusiin asioihin, lisätä ammattipätevyyttä ja kokonaisuuksien ymmärtämistä, parantaa itseyymmärrystä, joustavuutta, työhön sitoutumista ja edistää työmarkkinakelpoisuutta. Näin voidaan vaikuttaa myös yksilöiden uralla etenemismahdollisuuksiin ja lisäksi yksilöillä olisi mahdollisuus luoda uusia sosiaalisia verkostoja tai vahvistaa niitä, jolloin tiedollisen osaamisen leviäminen laajemmaltikin organisaatioissa ja yhteiskunnassa tulisi mahdolliseksi.

Yksilöiden mahdollisuudet olisivat suuremmat sopeutua uusiin tehtäviin ja haasteisiin, kun liikkuvuuden ulottuvuudet olisivat heidän saatavillaan aika ajoin aina uudelleen. Yksilöiden sosiaalisten verkostojen kehittymistä edesauttaisi ajallisen ja maantieteellisen läheisyyden funktio, eli mitä kauemmaksi liikkuvuus yksilöillä kohdistuisi, sitä haasteellisemmaksi verkostojen luominen

tulisi. Henkilöstön rekrytoinnin haasteisiin voidaan paremmin pureutua esimerkiksi liikkuvuuden avulla, sillä työkierto ja työvoiman liikkuvuus kehittämistyökaluina tarjoavat johtamiselle, sekä inhimillisen- ja osaamispääoman kehittämiseksi, uusia ulottuvuuksia ja näkökulmia, joita hyödyntämällä voidaan organisaation voimavaroja kohdentaa systemaattisemmin ja tarkemmin sellaisille alueille, missä kulloinkin on niille tarvetta. Koska työkierron ja työvoiman liikkuvuuden voidaan katsoa lisäävän tietoa ja osaamista myös yritysten välillä, sekä edistävän sosiaalisten verkostojen muodostumista, silloin voidaan välttyä ainakin suurimmalta osin yksilöiden ylikouluttautumiselta suurilla työmarkkinoilla.

Työkierto ja työvoiman liikkuvuus asettavat myös haasteita yhteiskunnalle, organisaatioille ja myös yksilöille. Niinpä muun muassa hyvällä etukäteen suunnittelulla, tiedotuksella, toimeenpanon organisoinnilla, palautejärjestelmillä ja kehityskeskusteluilla voidaan ennaltaehkäistä monia negatiivisia ilmentymiä niin yhteiskunnallisella, organisaatiollisella kuin yksilötasolla. Tulee muistaa, että työkierron tai työvoiman liikkuvuuden tulisi perustua aina vapaaehtoisuuteen, jolloin voitaisiin välttyä merkittävässä määrin mahdollisilta negatiivisilta oireilta ja lamaantumisilta niin yksilön kuin organisaationkin tasolla.

Negatiivisena elementtinä voidaan mainita työkierron ja työvoiman liikkuvuuden aiheuttama työ määrän lisääntyminen siellä, mistä työntekijöitä puuttuu, kun toiset työntekijät ovat muualla liikkuvuuden myötä. Silloin voi organisaation tuottavuus laskea ainakin hetkellisesti, myös esimiesten ja toisten työntekijöiden tuen puute ja negatiivinen suhtautuminen uusiin työntekijöihin voivat aiheuttaa stressiä ja paineita yksilöille, mikä tekee tällöin liikkuvuuden haasteelliseksi. Toisten työntekijöiden kateus (esim. yksilöt paremmassa asemassa) liikkuvia yksilöitä kohtaan voi lisätä negatiivisia vaikutuksia organisaatioissa, jolloin yksilöiden laaja-alaiset kehittämismahdollisuudet voivat jäädä rajallisiksi ja pintapuolisiksi, mikä vaikuttaa myös asiakassuhteiden hoitamiseen heikentävästi. Myös johtajien valtaan takertuminen ja omien intressien ajaminen voivat vaikuttaa liikkuvuuteen negatiivisesti. Erilaisten koulutusohjelmien avulla on kuitenkin mahdollista saada johtajatkin tajuaamaan oman henkilökohtaisen kehittämisen merkityksen ja tärkeyden, mikä edesauttaa heitä ymmärtämään liikkuvuuden periaatteita ja tavoitteita paremmin ja laaja-alaisemmin. Tiedonkululliset ongelmat ja virheistä oppiminen voivat jäädä puutteellisiksi (esim. töiden vajavaisen kirjaamisen ja dokumentoinnin tähden), eivätkä nämä ongelmat silloin tavoita organisaation johtoa, jolloin epäkohtiin ei voida puuttua ja korjata niitä. Näin ongelmien esiintyminen voisi toistua yhä uudelleen ja uudelleen (esim. tehottomuus, ajanhukka, väärät päätökset, kustannusten kasvu, tietotason

vaillinaisuus jne.). Lisäkustannuksia työnantajille yksilöiden liikkuvuudesta voi aiheuttaa myös työpaikkakoulutus, (huom. taitotason valikoivuus), rekrytointiprosessit ja maantieteellinen asema sekä työperäinen stressi, mistä voi seurata työstä poissaoloja, eläköitymistä ja henkilöstönvaihdoksia. Olisikin tärkeää panostaa myös yksilöiden emotionaalisten tunteiden huomioimiseen osana heidän sopeutumistaan sekä työmarkkinoille että yhteiskuntaan, jolloin yksilöiden liikkuvuusprosessit voisivat edesauttaa lisäämään organisaation tuottavuutta ja suorituskykyä.

Liikkuvuutta estäviä tekijöitä ovat myös EU:n lainsäädännölliset (esim. työntekijän asema vastaanottajamaassa jne.), hallinnolliset ja käytännön elämään liittyvät rajoitteet, esimerkiksi kielitaitoon, puolison työllistymiseen ja asumiseen liittyvät asiat, joihin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota, jotta yksilöiden liikkuvuutta voitaisiin edistää ja taloudelliselle kasvulle saataisiin kasvualustaa. Yksi huomiotava epäkohta työvoiman liikkuvuuden haasteissa EU:n alueella on epävirallisen sektorin osuus (harmaatalous, ihmiskauppa, salakuljetus, sosiaalinen polkumyynti ja yksilöiden oikeuksien loukkaukset jne.), mihin on tällä hetkellä pyritty kyllä puuttumaan tehostamalla valvontaa sekä yhtenäistämällä enemmän työ- ja työvoimapolitiikkaa globaalisti. Tämä on yhä erittäin hankala asia ratkaista onnistuneesti. Olisikin hyvin tärkeää pystyä puuttumaan mahdollisiin epäkohtiin ja ymmärtää paremmin yksilöiden liikkuvuuden merkitys yhteiskunnan kehitysstrategioille.

Lopuksi voidaankin todeta, että työperäiseen maahanmuuttoon (koulutetun työvoiman osalta) EU:n alueelle on tullut tarvetta viime aikoina, vaikkakin yksilöt ovat vielä vähäisessä määrin halunneet harrastaa rajoja ylittävää liikkuvuutta työn perässä EU:n alueella. Vaikka EU:n sisäinen liikkuvuus onkin vähäistä vielä tällä hetkellä, niin EU:ssa on nyt kovasti panostettu työvoiman liikkuvuuteen ja myös työkiertoon koko yhteiskuntaa, organisaatioita ja yksilöitä kehittävinä välineinä ja hyvinä käytäntöinä. Sillä ajatellaan, että taloudellisesta taantumasta voidaan selvitä vain työtä tekemällä ja liikkuvuutta lisäämällä. Tehostamalla yhteistyötä sekä integroimalla ja digitalisoimalla tietoverkkoja voidaan taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia lisätä merkittävästi koko EU:n alueella ja niin myös tietysti Suomessakin.

## **6.2 Empiiristä aineistoa koskeva yhteenveto työkierrosta ja työvoiman liikkuvuudesta**

Tutkielmani perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen työkierrosta ja työvoiman liikkuvuudesta, jotka olen kerännyt kevään 2014 aikana Internetistä ja Tampereen yliopiston kirjaston tietokannoista ja eri joulaleista sekä EU:n komission Internet-sivuilta hakusanoilla työkierto (job

rotation) ja työvoiman liikkuvuus (labour mobility). Lisäksi hain tutkimusaineistoa myös Suomen hallituksen asiakirjoista, valtion ja kuntien (pääkaupunkiseutu) ja etujärjestöjen (esim. EK, Akava, SAK jne.) asiakirjoista Internet-sivuilta myös hakusanoilla työkierto (henkilökierto) ja työvoiman liikkuvuus.

## **Työkierto**

Olen tässä tutkielmassani pyrkinyt kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla hakemaan vastauksia tutkimusaineistosta päätutkimuskysymykseeni, **millaista hyötyä työkierto osaamisen kehittämisen välineenä tarjoaa yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle (työntekijä)?** Olen pyrkinyt tulkitsemaan ilmiöitä ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta selittäviä ilmiöitä. Tutkielmassani selvisi tulosten pohjalta, että työkiertoa voidaan käyttää osaamisen kehittämisen välineenä yhteiskunnallisella tasolla kuin myös organisaatio- ja yksilötasolla.

Tutkielmani tuloksista tuli esille, että työkiertoa voidaan hyödyntää elinikäiseen oppimiseen ja tiedollisen pääoman kartuttamiseen sekä kokemuksien lisäämiseen niin yhteiskunnallisella kuin organisaation tasolla sekä yksilötasolla. Tuloksista tuli myös esille, että kaikilla kolmella tasolla (yhteiskunta, organisaatio, yksilö) työkierto lisää verkostoitumista, tiedonsiirtoa, toiminnallista joustavuutta, sopeutumiskykyä ja työtyytyväisyyttä. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja innovatiivisuuden lisääntyminen, suorituskyvyn paraneminen ja tuottavuuden lisääntyminen ilmenivät myös kaikilla kolmella tasolla tulosten pohjalta työkierron hyötyjä tarkasteltaessa.

Tulosten pohjalta selvisi myös, että kaikilla pääkysymykseni tasoilla (yhteiskunta, organisaatio, yksilö) työkierto lisää hyvien käytäntöjen leviämistä laajemmalle, parantaa palveluiden tasoa ja lisää ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointia sekä auttaa heitä päivittämään tietojaan, jotta he voisivat vastata työn vaatimuksien kasvuun koko ajan muuttuvassa ympäristössä.

Työkierron avulla voidaan vastata työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarpeisiin paremmin työmarkkinoilla ja ennaltaehkäistä työttömyyttä ja syrjäytymistä yhteiskunnan ulkopuolelle sekä lisätä myös oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa sekä parantaa hyvinvointia ja yhteiskunnan taloudellista asemaa maailmassa. EU:n tasolla ajateltuna työkierto lisää kansainvälisyyttä ja yhteistyötä eri jäsenmaiden ja kansalaisten välillä sekä Euroopan integraatiota.

Organisaation tasolla työkierto lisää organisaation omia voimavaroja, yhteistyötä eri toimijoiden kanssa, ongelmienratkaisukykyä ja virheistä oppimista. Työkierto myös ennaltaehkäisee huonoa työn laatua, organisointia ja toimeenpanoa organisaatiossa ja lisäksi tosiasioiden tunnistaminen helpottuu työkierron myötä organisaation sisällä. Työkierto edesauttaa positiivisen ilmapiirin syntymistä organisaation sisällä, näin voisi syntyä sellainen organisaatiokulttuuri, missä oivallukset saisivat jalansijaa ja organisaation arvo ja merkitys muiden toimijoiden silmissä kasvaisi merkitsevästi.

Yksilötasolla työkierto lisää yksilön aloitekykyä, reagointikykyä ja työn laadullisuutta sekä oman itsensä tuntemusta ja luottamusta yksilöiden välillä työyhteisössä. Lisäksi työkierto vaikuttaa yksilötasolla uralla etenemismahdollisuuksiin, vähentää poissaoloja työpaikalta ja ehkäisee tuki- ja liikuntaelinsairauksia, estää työhön tylsistymistä, parantaa konfliktitilanteiden hallintaa ja ongelmienratkaisukykyä. Yksilö voi työkierron avulla ennaltaehkäistä työttömäksi joutumistaan, kun taidot pysyvät ajan tasalla ja syrjäytyminen yhteiskunnan ulkopuolelle estyy. Näin yksilö voi parantaa myös taloudellista tilannettaan.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 2) olen kerännyt tärkeimmät työkierrosta saamani tutkimustulokset. Taulukko ei ole tyhjentävä, mutta suuntaa-antava siitä, millaista hyötyä työkierto voi tarjota yhteiskunnalle (myös EU:n taso), organisaatiolle ja yksilölle. Taulukon tarkoitus on täsmentää ja tehdä näkyväksi ne hyödyt, joita työkierto voi tarjota yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle, joista jo aiemmin mainitsinkin tekstissä.

<b>MILLAISTA HYÖTYÄ TYÖKIERTO OSAAMISEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ TARJOAA YHTEISKUNNALLE, ORGANISAATIOILLE JA YKSILÖLLE (työntekijä)?</b>		
<b>Alakysymykset</b>	<b>EU:n taso</b>	<b>Kansallinen taso</b>
1 Millaisia yhteiskuntaa kehittäviä vaikutuksia työkierto voi edistää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistää sisäistä liikkuvuutta EU:n alueella.</li> <li>• Antaa mahdollisuuden elinikäiseen oppimiseen.</li> <li>• Lisää työtyytyväisyyttä, joustavuutta, tiedonsiirtoa, oivalluksia, muuntautumiskykyä, motivaatiota, suorituskkyä, tuottavuutta, taloudellista kasvua, kilpailukykyä, työllisyyttä.</li> <li>• Vähentää rakenteellista ja alueellista työttömyyttä ja syrjäytymistä.</li> <li>• Tasapainottaa työmarkkinoita.</li> <li>• Parantaa palveluiden saatavuutta, laatua ja vastuullisuutta.</li> <li>• Lisää ikääntyvien hyvinvointia ja työkykyisyyttä EU:n alueella.</li> <li>• Hyvät käytännöt leviävät laajemmalle.</li> <li>• Lisää kansainvälisyyttä, verkostoitumista ja yhteistyötä eri jäsenvaltioiden kanssa.</li> <li>• Lisää Euroopan integraatiota, oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää henkistä ja inhimillistä pääomaa ja kokemuksia yhteiskunnassa.</li> <li>• Hidastaa ikääntymisen vaikutuksia yhteiskunnassa.</li> <li>• Tiedonsiirto helpottuu.</li> <li>• Joustavuus ja muuntautumiskyky lisääntyvät ja motivaatio kasvaa.</li> <li>• Lisää virkamiesten yhtenäisyyttä.</li> <li>• Edistää tavoitteisiin pääsemistä.</li> <li>• Lisää ymmärrystä kokonaisuuksista.</li> <li>• Verkostoituminen mahdollistuu.</li> <li>• Auttaa vastaamaan kysynnän ja tarjonnan tarpeisiin työmarkkinoilla.</li> <li>• Ennaltaehkäisee työttömyyttä ja syrjäytymistä yhteiskunnasta.</li> <li>• Lisää hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä yhteiskunnassa.</li> <li>• Parantaa palveluiden laatua.</li> <li>• Lisää taloudellista hyvinvointia, tuottavuutta, kilpailukykyä, innovaatioita.</li> <li>• Hyvien käytäntöjen leviäminen laajemmalle mahdollistuu.</li> <li>• Lisää oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa.</li> </ul>
	<b>Organisaatiotaso</b>	
2 Miten työkierto voi edistää organisaation oppimista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää organisaation omia voimavaroja.</li> <li>• Tiedonsiirto helpottuu.</li> <li>• Inhimillinen pääoma ja verkostot lisääntyvät.</li> <li>• Hyvät käytännöt ja työtavat leviävät laajemmalle.</li> <li>• Yhteistyö lisääntyy ja delegointi helpottuu</li> <li>• Kustannussäästöt mahdollisia.</li> <li>• Tosiasioiden tunnistaminen ja ymmärtäminen helpottuu.</li> <li>• Ongelmien ratkaisukyky lisääntyy.</li> <li>• Virheiden korjaaminen ja konfliktitilanteiden välttäminen helpottuu.</li> <li>• Positiivisen ilmapiirin syntyminen, joustavuus, innovaatiot, motivaatiot lisääntyvät.</li> <li>• Tuottavuus, suorituskky, kilpailukyky, muuntautumiskyky lisääntyvät.</li> <li>• Ennaltaehkäisee huonoa työn laatua, organisointia ja toimeenpanoa.</li> <li>• Vähentää rekrytointiongelmia.</li> <li>• Laadukkaat palvelut ja tuotteet mahdollistuvat.</li> <li>• Positiivinen organisaatiokulttuuri voi syntyä ja organisaation arvo ja merkitys lisääntyä.</li> </ul>	
	<b>Yksilötaso</b>	
3 Millaisia valmiuksia työkierto voi lisätä yksilölle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää ammattipätevyyttä (yksilöille ja johtajille), tietotaitoa, kokemuksia, aloitekykyä, ymmärrystä asioista, tiedonsiirtoa, uralla etenemismahdollisuuksia, reagoitukykyä ulkoisiin ärsykeisiin, joustavuutta, arviointikykyä.</li> <li>• Lisää työllistymismahdollisuuksia ja ennaltaehkäisee työttömyyttä ja syrjäytymistä.</li> <li>• Lisää työtyytyväisyyttä, työn ja palvelujen laadullisuutta.</li> <li>• Vähentää poissaoloja ja tuki- ja liikuntaelinten sairauksia.</li> <li>• Lisää innovaatioita, motivaatiota, tuottavuutta, suorituskkyä, oman itsensä tuntemusta, sopeutumiskykyä ja luottamusta yksilöiden välillä työyhteisössä.</li> <li>• Motivoi ikääntyviä työntekijöitä päivittämään tietojaan ja taitojaan.</li> <li>• Estää työhön tylsistymistä ja pysähtyneisyyttä.</li> <li>• Parantaa konfliktien hallintaa ja ongelmien ratkaisukykyä sekä yksilön taloudellista asemaa.</li> </ul>	

**Taulukko 2** Pääkysymyksen ja alakysymysten antamat vastaukset työkierron osaamisen kehittämisen välineenä.

Työkierto tulee suunnitella etukäteen todella hyvin (esim. perehdyttämisohjelmat) ja sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, jotta siitä saadut hyödyt voisivat voittaa haitat (esim. töiden lisääntyminen, tiedonkululliset ongelmat, tehottomuus, ajanhukka, väärät päätökset, töiden vajavainen kirjaaminen ja raportointi jne.), joita saattaa esiintyä, jos suunnittelu, toteutus, toimeenpano ja analysointi eivät ole huolellisesti suunniteltuja, eivätkä oikein mitoitettuja (esim. aikataulutus). Lisäksi tarvitaan myös esimiesten tukea ja kannustusta, jotta voidaan saada mahdollisimman paljon hyötyä työkierron kehittämisvälineenä niin yhteiskunnassa, organisaatiossa kuin yksilötasolla.

EU on päätöslauselmissaan, laatukehityksen muutoksien ennakkoinnissa ja rakenneuudistuksissaan pyrkinyt lisäämään hyvien käytäntöjen leviämistä EU:n alueella, esimerkiksi työkierto-ohjelmien avulla. Suomessa hallitus on myös peräänkuuluttanut hyvien käytänteiden käyttöä, jotta voitaisiin taata muun muassa valtion sisäisten työmarkkinoiden toimivuus ja parantaa päätöksentekoa, tiedollista osaamista, tiedonkulkua ja lisäksi olisi mahdollista parantaa myös uralla etenemismahdollisuuksia. Hallitus on kehottanut lisäämään henkilökiertoa (työkierto) osaamisen kehittämisen välineenä ja lisäämään myös organisaatioiden osaamispääomaa ja niin edelleen. Vuonna 2012 ilmestyi Valtionhallinnon henkilökierto-opas, jonka tarkoituksena oli edesauttaa hyvän käytännön leviämistä laajemmalle organisaatioissa. Sillä voidaan ajatella, että valtio toimii esimerkkinä muille toimijoille siinä, kuinka olisi hyvä kehittää itseään eteenpäin niin yhteiskunnassa, organisaatiossa kuin yksilötasolla. Yhteiskunnan rakenneuudistukset ja -muutokset vaativat hyvien käytänteiden käyttöä, jotta voisimme sopeutua ja muuntautua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin yhteiskunnassa ja maailmanlaajuisesti.

Tutkielmani luotettavuutta lisää mielestäni aineiston (työkierto) riittävä laajuus ja samankaltaiset tutkimustulokset aikaisempien tutkimusten kanssa.

### **Työvoiman liikkuvuus**

Olen tässä tutkielmassani pyrkinyt kvalitatiivisen sisällönanalyysin avulla hakemaan vastauksia tutkimusaineistosta päätutkimuskysymykseeni, **millaista hyötyä työvoiman liikkuvuus kehittämisen edistäjänä tarjoaa yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle (työntekijä)?** Olen pyrkinyt tulkitsemaan ilmiöitä ja ymmärtämään tutkittavaa kohdetta selittäviä ilmiöitä. Tutkielmassani tulosten pohjalta selvisi, että työvoiman liikkuvuutta voidaan käyttää kehittämisen edistäjänä niin yhteiskunnallisella kuin organisaation tasolla sekä yksilötasolla.



Tutkielmani tulosten pohjalta tuli esiin, että työvoiman liikkuvuutta voidaan käyttää lisäämään elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, tietotaitoa ja kokemuksia kaikilla kolmella tasolla (yhteiskunta, organisaatio, yksilö). Tutkielmani tulosten pohjalta selvisi myös, että kaikilla kolmella tasolla työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan lisätä tiedonsiirtoa, inhimillistä pääomaa ja verkostoitumista sekä vastaanottokykyä ja vastuullisuutta eri toimijoiden välillä, lisäksi voidaan myös saada lisää joustavuutta toimintaan, jolloin kokonaisuuksien ymmärtäminen tulisi helpommaksi ja tavoitteet olisivat helpommin saavutettavissa. Työtyytyväisyys, motivaatio sekä innovaatiot voivat myös saada jalansijaa positiivisessa ilmapiirissä, jolloin suorituskyky, tuottavuus ja kilpailukyky voisivat myös kehittyä eteenpäin kaikilla kolmella tasolla liikkuvuuden myötä. Ikääntyvien työntekijöiden taitojen ylläpito ja päivittäminen sekä palvelujen laadun parantaminen (esim. tietojärjestelmien yhtenäistämisen myötä kyseisten järjestelmien oppiminen parantuu liikkuvuuden avulla jne.) että työkyvyn ylläpitäminen tulivat myös esille kaikilla kolmella tasolla, joita työvoiman liikkuvuus voisi edistää positiiviseen suuntaan.

Työvoiman liikkuvuuden avulla on myös mahdollista parantaa sopeutumiskykyä ja mukautumista muuttuviin olosuhteisiin ympäröivässä maailmassa kaikilla kolmella tasolla, joten myös hyvät käytännöt pääsevät leviämään laajemmalle sekä yhteiskunnassa, organisaatioissa että yksilötasolla.

Työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan lisätä yhteiskunnassa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa sekä tasapainottaa työmarkkinoita että pyrkiä lisäämään työllisyyttä työmarkkinoilla. Näin voidaan ennaltaehkäistä sekä alueellista että rakenteellista työttömyyttä sekä myös syrjäytymistä ja torjua taantumaa yhteiskunnassa. Työvoiman liikkuvuuden avulla voidaan lisätä taloudellista vakautta ja tukea kestävää kehitystä, kuten myös vähentää ylikouluttautumista yhteiskunnan eri alueilla. Lisäksi EU:n tasolta katsoen voidaan ajatella, että työvoiman liikkuvuus lisää myös kansainvälisyyttä ja yhteistyötä eri jäsenvaltioiden ja kansalaisten välillä. Työvoiman liikkuvuus vaikuttaa myös Euroopan integraatiokehitykseen ja lisää Euroopan kilpailukykyä ja taloudellista asemaa maailmalla.

Työvoiman liikkuvuus vaikuttaa organisaatiotasolla lisäksi siihen, että organisaatiot voivat kehittää omaa toimintaansa eteenpäin ja toteuttaa liiketoiminnan tavoitteitaan entistä paremmin, jolloin hyvä yrityskulttuuri mahdollistuu sekä positiivinen organisaatiokulttuuri voi saada enemmän jalansijaa organisaatioiden sisällä. Lisäksi työvoiman liikkuvuuden myötä yksilötasolla oman itsensä tunteminen ja asioihin tarttuminen paranee työyhteisössä ja työssä tylsistyminen sekä pysähtyneisyys vähenvät merkittävästi. Yksilö voi myös liikkuvuuden avulla lisätä uralla etenemismahdollisuuksiaan,

omaa työmarkkinakelpoisuuttaan sekä työllistymismahdollisuuksiaan ja ehkäistä syrjäytymistä yhteiskunnan ulkopuolelle.

Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 3) olen kerännyt tärkeimmät työvoiman liikkuvuudesta saamani tutkimustulokset. Taulukko ei ole tyhjentävä, mutta suuntaa-antava siitä, millaista hyötyä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yhteiskunnalle (myös EU:n taso), organisaatioille ja yksilölle. Taulukon tarkoitus on täsmentää ja tehdä näkyväksi ne hyödyt, joita työvoiman liikkuvuus voi tarjota yhteiskunnalle, organisaatioille ja yksilölle, joista jo aiemmin mainitsinkin tekstissä.

<b>MILLAISTA HYÖTYÄ TYÖVOIMAN LIIKKUVUUS KEHITTÄMISEN EDISTÄJÄNÄ TARJOAA YHTEISKUNNALLE, ORGANISAATIOLE JA YKSILÖLLE (työntekijä)?</b>		
<b>Alakysymykset</b>	<b>EU:n taso</b>	<b>Kansallinen taso</b>
1 Miten työvoiman liikkuvuus voi edistää yhteiskunnallista kehitystä?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, tiedonsiirtoa, ymmärrystä asioista, työtyytyväisyyttä, joustavuutta, innovaatioiden kehittymistä, sopeutumiskykyä ja kansainvälisyyttä.</li> <li>• Takaa kestävä kehitystä.</li> <li>• Lisää työllisyyttä.</li> <li>• Ehkäisee alueellista ja rakenteellista työttömyyttä ja syrjäytymistä sekä torjuu taantumaa.</li> <li>• Tasapainottaa työmarkkinoita.</li> <li>• Lisää verkostoitumista sekä yhteistyötä eri jäsenvaltioiden kanssa.</li> <li>• Lisää Euroopan integraatiota.</li> <li>• Parantaa palveluita ja tuottavuutta.</li> <li>• Lisää Euroopan kilpailukykyä ja taloudellista asemaa.</li> <li>• Lisää ikääntyvien hyvinvointia ja työkykyisyyttä EU:n alueella.</li> <li>• Lisää oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa.</li> <li>• Hyvät käytännöt leviävät maiden välillä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisää tietotaidon tasoa ja tiedonsiirtoa, muun tautumiskykyä sekä virkamieskunnan yhtenäisyyttä.</li> <li>• Hyvät käytännöt leviävät laajemmalle.</li> <li>• Verkostoituminen lisääntyy.</li> <li>• Tasapainottaa työmarkkinoita.</li> <li>• Lisää työllisyyttä.</li> <li>• Vähentää alueellista ja rakenteellista työttömyyttä ja syrjäytymistä sekä torjuu taantumaa.</li> <li>• Lisää joustavuutta ja ymmärrystä asioista, taloudellista vakautta, kilpailukykyä.</li> <li>• Lisää ikääntyneiden työkykyisyyttä ja hyvinvointia.</li> <li>• Lisää työhyvinvointia, motivaatiota, innovaatioita ja tuottavuutta.</li> <li>• Vähentää ylikoulututtamista yhteiskunnassa.</li> <li>• Lisää oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa.</li> <li>• Parantaa palveluiden laatua.</li> </ul>
	<b>Organisaatiotaso</b>	
2 Miten organisaatiot voivat hyötyä työvoiman liikkuvuudesta?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaatiot saavat ammatitaitoista työvoimaa ja voivat kehittää omaa toimintaansa ja inhimillinen pääoma kasvaa ja tiedonsiirto paranee.</li> <li>• Organisaatiot voivat toteuttaa liiketoiminnan tavoitteita.</li> <li>• Hyvä yrityskulttuuri mahdollistuu.</li> <li>• Hyvät käytännöt ja työmuodot leviävät laajemmalle.</li> <li>• Saadaan lisää joustavuutta, innovatiivisuutta, laadukkaita palveluja ja tuotteita.</li> <li>• Tuottavuus lisääntyy ja kustannustehokkuus kasvaa.</li> <li>• Suoritus- ja kilpailukyky paranee.</li> <li>• Positiivinen organisaatiokulttuuri syntyy.</li> <li>• Verkostoituminen ja mukautumiskyky paranevat.</li> <li>• Syntyy houkuttelevia työpaikkoja.</li> <li>• Ymmärrys asioista lisääntyy ja vastaanottokyky paranee</li> </ul>	
	<b>Yksilötaso</b>	
3 Mitä työvoiman liikkuvuus voi tarjota yksilölle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattipätevyys ja monialainen osaaminen lisääntyvät.</li> <li>• Oman itsensä tunteminen, asioihin tarttuminen, työtyytyväisyys ja motivaatio paranevat.</li> <li>• Työmarkkinakelpoisuus lisääntyy.</li> <li>• Verkostot, joustavuus ja sopeutumiskyky lisääntyvät.</li> <li>• Inhimillinen tieto ja kokemukset lisääntyvät.</li> <li>• Ymmärrys kokonaisuuksista kasvaa.</li> <li>• Työllisyysmahdollisuudet paranevat.</li> <li>• Voidaan ennaltaehkäistä työttömyyttä ja syrjäytymistä.</li> <li>• Lisää tuottavuutta, innovatiivisuutta.</li> <li>• Parantaa yksilön taloudellista asemaa.</li> <li>• Työssä tylsistyminen ja pysähtyneisyys vähenevät.</li> <li>• Ikääntyneiden työntekijöiden taitojen ylläpito ja päivitys mahdollistuu.</li> </ul>	

**Taulukko 3** Pääkysymyksen ja alakysymysten antamat vastaukset työvoiman liikkuvuudesta kehittämisen edistäjänä.

Työvoiman liikkuvuus vaatii hyvää suunnittelua, toteutusta ja täytöntöönpanoa, jotta voidaan välttyä negatiivisilta elementeiltä, joita voisi tulla esiin, kuten esimerkiksi työmäärän lisääntyminen siellä, mistä työvoimaa puuttuu, kun toiset henkilöt ovat liikkumassa, tuen puute ja negatiivinen suhtautuminen toisiin yksilöihin voisi aiheuttaa ongelmia ja negatiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Myös kustannusten lisääntyminen hetkellisesti, taitotason puute, stressi, resursointiprosessit ja maantieteellinen asema voisivat saada aikaan myös negatiivisia ulottuvuuksia organisaatioissa ja yksilötasolla. On erikoisen tärkeää liikkumisen jälkeen käydä palautekeskusteluja ja kehityskeskusteluja, jotta voitaisiin saada kokonaiskuva siitä, kuinka kaikki on sujunut ja tehdä mahdolliset korjaus- ja tukitoimenpiteet.

EU pyrkii myös omalla lainsäädännöllään (esim. lumeavioliittojen ehkäisemisellä, sosiaalivarojen kohdentamisella sosiaaliinhankeisiin, sosiaaliturvan lainsäädäntöä selkeyttämällä ja lainsäädännön tuntemusta lisäämällä, hyvien käytäntöjen levittämällä laajemmalle, jne.) helpottamaan työvoiman liikkumista, kun jäsenvaltiot pelkäävät väärinkäytöksiä ja rajoittavat sen tähden työvoiman liikkuvuutta. Suomikin on nyt lähiaikoina pyrkinyt edistämään työvoiman liikkuvuutta muun muassa maahanmuutto-ohjelmilla sekä erilaisilla maan sisäistä liikkuvuutta lisäävillä ohjelmilla ja tietysti CIMOn toiminnan kautta valtion virkamiehille suunnatulla vaihdolla ja niin edelleen. Euroopan tasolla ajateltuna kaikkein halukkaampia liikkumaan ovat olleet nuoret, miehet ja perheettömät. Erään Eurobarometri-tutkimuksen mukaan yli puolet eurooppalaisista haluaisi lähteä liikkumaan työn perässä, jos työttömyys uhkaisi heitä. Eurooppalaiset siis valitsevat liikkumisen ensisijaisesti taloudellisista syistä, sitten tulevat seuraavaksi kielitaidon kartuttaminen ja kulttuurilliset elämykset.

Työvoiman liikkuvuutta tarvitaan muun muassa, jotta voidaan turvata työvoiman saanti niillä alueilla, joilla on pulaa työvoimasta. Liikkuvuudella voidaan vastata paremmin kysynnän ja tarjonnan vaatimukseen työmarkkinoilla, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle ja työvoimasta tulee pulaa lähiaikoina monilla aloilla ja alueilla. Myös yhteiskunnan hyvinvoinnin ja taloudellisen aseman säilyttämiseksi on tärkeää työvoiman liikkuvuuden lisääminen kehityksen edistämiseksi ja jatkuvuuden turvaamiseksi sekä yhteiskunnassa, organisaatioissa että yksilötasolla.

Tutkielmani luotettavuutta lisää mielestäni aineiston (työvoiman liikkuvuus) riittävä laajuus ja samankaltaiset tutkimustulokset aikaisempien tutkimusten kanssa.

### **6.3 Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia**

Jatkotutkimuksena voisi vielä syventää työkierron ja työvoiman liikkuvuuden käsitteiden tarkastelua hakemalla ilmiöille syvällisempiä selityksiä pysyen edelleen sekundäärianalyysissä ja laajentamalla journaaleista saatavaa tietoa ja niin edelleen. Tutkimuskysymysten asettelua voisi mahdollisesti muuttaa vielä yksityiskohtaisempaan suuntaan yhteiskunnan, organisaation ja yksilön osalta, jotta syvällisemmät ilmiöiden selitykset olisi mahdollista nostaa pintatasolle ja saada näin uutta tietoa tutkittavista ilmiöistä.

Tämän tutkielmani pohjalta tuntuisi kyllä hyvin luonnolliselta ottaa tähän tutkimukseen jatkossa mukaan teoriaosuuden lisäksi myös empiirinen osuus. Kannattaisi tutkia organisaatioiden eri tasoilta, miten niiden strategiasuunnitelmat työkierron ja työvoiman liikkuvuuden aspekteista, on sovellettu ja toimeenpantu käytännössä, kuinka ja millä tavalla työkiertoa ja työvoiman liikkuvuutta on toteutettu ylipäättään käytännön tasolla ja niin edelleen. Tutkimuksen voisi toteuttaa käyttäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista otetta hyväksi, sillä tämä tutkimusaineisto varmasti soveltuisi tällaiseen tutkimukseen. Tutkimuskysymysten asettelua tulisi muuttaa sellaiseksi, että määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä voitaisiin käyttää hyväksi tutkimuksessa.

Mixed methods (MM) -tutkimus toisi varmasti uutta ulottuvuutta ja näkökulmaa työkierron ja työvoiman liikkuvuuden aspekteihin. Laadullisena menetelmänä voisi käyttää GT (grounded theory) -teoriaa (hyvää tiedettä edustavaa tutkimusmallia), missä tarkastelun tavoitteena on tutkia vähän tutkittua ilmiötä ja ilmiön perustaa, mikä voisi soveltua hyvin laadulliseksi menetelmäksi MM-tutkimukseen. Määrällisellä puolella tulisi kyseeseen ristiintaulukointi, missä tutkitaan muuttujien jakaumia ja niiden välisiä riippuvuuksia sekä korrelaatiokerroin, jolla mitataan kahden muuttujan riippuvuuden välistä astetta ja faktorianalyysi, jolla selitetään muuttujien taustalla olevia ulottuvuuksia. (Tampereen yliopisto 2014.)

Nämä kolme määrällistä menetelmää yhdessä laadullisen metodin GT-teorian kanssa voisivat mielestäni muodostaa MM-tutkimuspaketin, jossa menetelmät täydentää toisiaan ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta työkierrosta ja työvoiman liikkuvuudesta. MM-tutkimus asettaa myös

paljon haasteita ja vaatii tutkijalta syvällistä perehtymistä tutkimusmenetelmiin, analysointiin ja teorioihin ja niin edelleen. Tätä kautta voisi mielestäni kyllä oppia paljon ja saada tutkimukselle lisää esimerkiksi reliabiliteettia, validiteettia ja niin edelleen.

## 7 KIRJALLISUUS

- Ackers, Louise. 2005. Moving people and knowledge: Scientific mobility in the European Union. *International Migration*, vol. 43 (5), 99 – 131.
- Álvarez de Toledo, Pablo & Núñez, Fernando & Usabiaga, Carlos. 2014. An empirical approach on labour segmentation. Applications with individual duration data. *Economic Modelling*, vol. 36, 252 – 267.
- Asensio-Cuesta, S & Diego-Mas, J. A. & Canós-Darós, L. & Andrés-Romano, C. 2012. A genetic algorithm for the design of job rotation schedules considering ergonomic and competence criteria. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 60, 1161 – 1174.
- Aure, Marit. 2013. The emotional costs of employment-related mobility. *Norsk Geografisk Tidsskrift–Norwegian Journal of Geography*, vol. 67, no. 5, 284 – 294.
- Azizi, N & Liang, M & Zolfaghari, S. 2013a. Modelling human boredom at work mathematical formulations and a probabilistic framework. *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 24, no. 5, 711 – 746.
- Azizi, N & Liang, M. 2013b. An integrated approach to worker assignment, workforce flexibility acquisition, and task rotation. *Journal of the Operational Research Society*, vol. 64, 260 – 275.
- Azulay, Halelly. 2013. Stretch and job rotation assignments allow employees to develop and build their skills and organizations to retain and engage good talent at minimal cost. *Learning Beyond the Comfort Zone. American Society for Training & Development*, 76 – 77.
- Bennelt, B. 2003. Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*, vol.17, no. 4, 7 – 9.
- Berg, Linda & Spehar, Andrea. 2013. Swimming against the tide: why Sweden supports increased labour mobility within and from outside the EU. *Policy Studies*, vol. 34, no. 2, 142 – 161.
- Beugelsdijk, Sjoerd. 2008. Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, vol. 29, no. 6, 821 – 847.
- Bienkowska, Dżamila & Lundmark, Mats & Malmberg, Anders. 2011. Brain circulation and flexible adjustment: Labour mobility as a cluster advantage. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 93 (1), 21 – 39.
- Brunold, Julia & Durst, Susanne. 2012. Intellectual capital risks and job rotation, vol. 13, no. 2, 178 – 195.
- Casad, Scott. 2012. Implications of job rotation literature for performance improvement practitioners. *Performance Improvement Quarterly*, 25 (2), 27 – 41.
- Clarke, M. 2009. Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability. *Career Development International*, vol. 14, no. 1, 8 – 28

- Collet, Francois & Hedströmb, Peter. 2013. Old friends and new acquaintances: Tie formation mechanisms in an interorganizational network generated by employee mobility. *Social Networks*, 35, 288 – 299.
- Collis, A. & Fiester, M. 2008. Job rotation, total rewards, measuring value. *HR Magazine*, 33 – 34.
- Cremers, Jan. 2013. Free provision of services and cross-border labour recruitment. *Policy Studies*, vol. 34, no. 2, 201 – 220.
- Cristini, Annalisa & Pozzoli, Dario. 2010. Workplace practices and firm performance in manufacturing; A comparative study of Italy and Britain. *International Journal of Manpower*, vol. 31, no. 7, 818 – 842.
- Dawson, Laura. 2013. Labour mobility and the WTO: The limits of GATS mode 4. *International Migration*, vol. 51 (1), 1 – 23.
- De Clercq, Dirk & Thongpapanl, Narongsak (Tek) & Dimov, Dimo. 2013. Getting more from cross-functional fairness and product innovativeness: Contingency effects of internal resource and conflict management. *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30 (1), 56 – 69.
- Doomernik, Jeroen. 2013. Does circular migration lead to "Guest worker" outcomes? *International Migration*, vol. 51 (1), 24 – 39.
- Eigmüller, Monika. 2013. Europeanization from below: The influence of individual actors on the EU integration of social policies. *Journal of European Social Policy*, 23 (4), 363 – 375.
- Fihel, Agnieszka & Grabowska-Lusinska, Izabela. 2014. Labour market behaviours of back-and-forth migrants from Poland. *International Migration*, vol. 52 (1), 22 – 35.
- Findlay, Allan & Geddes, Alistair & Mccollum, David. 2010. International migration and recession. *Scottish Geographical Journal*, vol. 126, no. 4, 299 – 320.
- Fraser, K. & Hvolby, H. 2010. Effective teamworking: Can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, vol. 16, no. 1/2, 74 – 94.
- Gomez, P. & Cabrera, R. & Lorente, J. 2004. Training practices and organisational learning capability; Relationship and implications. *Journal of European Industrial*, vol. 28, no. 2/3/4, 234 – 256.
- Heilmann, P. A. 2010. Employer brand image in a health care organization. *Management Research Review*, vol. 33, no. 2, 134 – 144.
- HR Focus. 2008. vol. 83, issue 1, 6 – 10. 3p. 1 Chart.
- Isidorsson, T. & Håkansson, K. 2012. Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers. *Organization Studies*, vol. 33 (4), 487 – 505.
- Jauhiainen, Signe. 2011. Overeducation in the Finnish regional labour markets. *Papers in Regional Science*, vol. 90, no. 3, 573 – 588.



- Krausert, Achim. 2014. HRM systems for knowledge workers: Differences among top managers, middle managers, and professional employees. *Human Resource Management*, January-February (2014), vol. 53, no. 1, 67 – 87.
- Lateef SM. 2013. Setting the GOLD standard. *American Society for Training & Development*, 50 – 56.
- Leighton, Michelle. 2013. Labour migration and inclusive development setting a course for success. *UN Chronicle*, no. 3, 18 – 22.
- Li, Fei & Tian, Can. 2013. Directed search and job rotation. *Journal of Economic Theory* 148, 1268 – 1281.
- Lillie, Nathan & Sippola, Markku. 2012. Integraatiopolitiikalla halvennettu työ, lähetetyt työntekijät EU:n ”vapaiden” työmarkkinoiden armoilla. *Sosiologia avauksia*, 49 (3), 260 – 268.
- Lkhagvasuren, Damba & Nitulescu, Roy. 2013. Sectoral mobility and unemployment with heterogeneous moving costs. *Journal of Labor Research*, 34, 339 – 358.
- Lundvall, Bengt-Åke & Nielsen, P. 2007. Knowledge management and innovation performance. *International Journal of Manpower*, vol. 28, no. 3/4, 207 – 223.
- Maxell, J. & E, Richard & J, Sandra. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*, vol. 14, no. 3, 432 – 446.
- Melián-González, Santiago & Bulchand-Gidumal, Jacques. 2009. Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, no. 2, 271 – 291.
- Morris, Steven. A. & Greer, Timothy. H. & Hedges, C. & Clark, W. Jeff. 2004. Prediction of case adoption: A neural network approach. *Industrial Management and Data System*, vol. 104, no. 2, 129 – 135.
- Mourdoukoutas, P. & Roy, U. 1994. Job rotation and public policy: Theory with applications to Japan and the USA. *International Journal of Manpower*, MCB University Press, vol. 15, no. 6, 57 – 71.
- Mukkala, Kirsi & Tohmo, Timo. 2013. Inter-industry job mobility in the knowledge economy in Finland. *International Journal of Manpower*, vol. 34, no. 8, 918 – 938.
- Niessen, C. & Swarowsky C. & Leiz, M. 2010. Age and adaptation to changes in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, no. 4, 356 – 383.
- Ohuri, Kotaro & Kobayashi, Noriyuki & Obata, Akihiko & Takahashi, Atsuki & Takahashi, Shingo. 2012. Decision support for management of agents’ knowledge and skills with job rotation in service-oriented organization. *System Science (HICSS)*, 2012 45th Hawaii International Conference on, 1492 – 1501.
- Origo, F. & Pagani, L. 2008. Workplace flexibility and job satisfaction: Some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, vol. 29, no. 6, 539 – 566.

- Pang, Mary & Kamoche, Ken & Wong, Amy L. Y. 2011. Career development and knowledge appropriation: a genealogical critique. *Organization Studies*, vol. 32, no.12, 1665 – 1679.
- Passos, Carol & Cruzes, Daniela S. & Dybå, Tore & Mendonça, Manoel. 2012. Challenges of applying ethnography to study software practices. *Proceedings of the ACM-IEEE International symposium on empirical software engineering and measurement*, 9 – 18.
- Paul, Regine. 2013. Strategic contextualisation: Free movement, labour migration policies and the governance of foreign workers in Europe. *Policy Studies*, vol. 34, no. 2, 122 – 141.
- Pennell, K. 2010. The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*, vol. 31, no. 4/5, 279 – 290.
- Ringdal, K. & Van der Meer, P. 2009. Flexibility practices, wages and productivity: Evidence from Norway. *Personnel Review*, vol. 38, no. 5, 526 – 543.
- Ritz, Adrian. 2009. Public service motivation and organization performance in Swiss federal government. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 75, no.1, 53 – 78.
- Rolfsen, Monica. 2013. We put teamwork back on the agenda again and again. The role of support systems in autonomous teamwork. *Team Performance Management*, vol. 19, no. 5/6, 292 – 304.
- Roos, Christof. 2013. How to overcome deadlock in EU immigration politics. *International Migration*, vol. 51 (6), 67 – 79.
- Salt, John & Wood, Peter. 2012. Recession and international corporate mobility. *Global Networks*, vol. 12, no. 4, 425 – 445.
- Selden, S & Schimmoeller, L and Thompson, R. 2013. The influence of high performance work systems on voluntary turnover of new hires in US state governments. *Personnel Review*, vol. 42, no. 3, 300 – 323.
- Skinner, J. & Galpin, M. 2004. Helping high flyers fly high: Their motives and developmental preferences. *Industrial and Commercial Training*, vol. 36, no. 6, 113 – 116.
- Steijn, Bram and Leisink, Peter. 2006. Organizational commitment among Dutch public sector employees. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 72, no. 2, 187 – 201.
- Swift, Peter E. & Hwang, Alvin. 2013. The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*, vol. 20, no. 1, 20 – 37.
- Timmermans, Bram & Boschma, Ron. 2014. The effect of intra- and inter-regional labour mobility on plant performance in Denmark: the significance of related labour inflows. *Journal of Economic Geography*, vol. 14, 289 – 311.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi Anneli. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy. Vantaa, 91 – 124.
- Walsh, Deatra & Valestrand, Halldis & Gerrard, Siri & Aure, Marit. 2013. Gendered mobilities in the North: Advancing an international comparative perspective. *Norsk Geografisk Tidsskrift–Norwegian Journal of Geography*, vol. 67, no. 5, 260 – 265.

- Verhoest, Koen & Bouckaert, Geert & Peters, B. Guy. 2007. Janus-faced reorganization, specialization and coordination in four OECD countries in the period 1980 – 2005. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 73, no. 3, 325 – 348.
- Vloeberghs, D. & Thielemans, K. & Pepermans, R. 2005. High-potential development policies: An empirical study among Belgian companies. *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 6, 546 – 558.
- Zülch, Gert & Börkircher, Mikko. 2012. Flexible work organization in manufacturing a simulation supported feasibility study. *Simulation Conference (WSC), Proceedings of the 2012 Winter*, 1 – 12.

## **Muut lähteet**

- Akava. 2009. Tuottavuusyhteistyökunniamaininnat 2009, 1 – 4. [www.akava.fi](http://www.akava.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Akava. 2014a. Vanheneeko osaamisesi? Akavan koulutus- ja työllisyyspoliittinen ohjelma, 1 – 9. [www.akava.fi](http://www.akava.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Akava. 2014b. Työvoiman liikkuvuutta edistettävä EU:ssa reiluilla pelisäännöillä. [www.akava.fi](http://www.akava.fi). Luettu: 28.4.2014.
- Andersson, Bjarne & Haggren, Karoliina & Haring, Kari & Lantola, Päivi & Marttila, Olli & Schugk, Jan & Työläjärvä, Riitta. 2013. Työmarkkinakeskusjärjestöt. Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria -opas ikäohjelman laatimiseen, 1 – 40. [www.akava.fi](http://www.akava.fi). Luettu: 27.4.2014.
- CIMO-Internet-sivut. 2014 . [www.cimo.fi](http://www.cimo.fi). Luettu: 3.5.2014.
- EK. 2009. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2008, 1 – 31. [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 29.4.2014.
- EK. 2011. Oivallus loppuraportti, 1 – 40. [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 29.4.2014.
- EK. 2013a. Osaavaa henkilöstöä teknologiateollisuuteen 2013. Teknologiateollisuuden jäsenyritysten vastaukset EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelussa 2012, 1 – 22. [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 29.4.2014.
- EK. 2013b. Työ, verkot ja verkostot. Osaamisen kehittäminen monimuotoistuu. EK:n henkilöstö ja koulutustiedustelu, 1 – 23. [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 29.4.2014.
- EK. 2013c. Maahanmuuton tulevaisuus 2020-työryhmän ehdotus (EK 2013 – 41). [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 27.4.2014.
- EK. 2014. EK:n materiaalipankista; Työllisyys ja työvoima, työsuhteet ja sisämarkkinat, (hakusalla työvoiman liikkuvuus). [www.ek.fi](http://www.ek.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Espoon kaupunki. 2009. Tuetaan työkykyä ajoissa. Opas työkyvyn ylläpitoon ja varhaiseen tukemiseen, 1 – 35. [www.espoo.fi](http://www.espoo.fi). Luettu: 2.5.2014.

- Espoon kaupunki. 2012. Espoo – tarinaa rakentamassa. [www.espoo.fi/espoo – tarina](http://www.espoo.fi/espoo-tarina). Luettu: 30.4.2014.
- Espoon kaupunki. 2013. Pelastuslaitoksen johtokunnan pöytäkirja, 1 – 5. [www.espoo.fi](http://www.espoo.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Espoon kaupunki. 2014. Espoon kaupungin kansainvälisen toiminnan seurantaraportti 2013, 1 – 70. [www.espoo.fi](http://www.espoo.fi). Luettu: 4.5.2014.
- Helsingin kaupunki. 2013a. Henkilöstöraportti 2012, 1 – 48. [www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Helsingin kaupunki, Espoo, Vantaa, Kauniainen. 2013b. Naapuri-tutuksi. Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten neuvojien työkierto vuonna 2013. Click-hanke. [www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Helsingin kaupunki. 2013c. Strategiaohjelma 2013 – 2016, 1 – 34. [www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi). Luettu: 4.5.2014.
- Holopainen, Ari. 2013. Mahdollisuuksien ikkuna – ylin johto yhteen. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti 4/2013. [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 3.5.2014.
- Katainen, Jyrki. 2011. Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi). Luettu: 26.4.2014.
- Keva. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen kunta-alalla. Kuntatyö kunnossa, 1 – 34. [www.keva.fi](http://www.keva.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Keva. 2013. Toimintakertomus 2013, 1 – 24. [www.keva.fi](http://www.keva.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Keva. 2014. Työkyvyn arviointi. Kaari. [www.keva.fi](http://www.keva.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Kiviniemi, Mari. 2010. Ministeri Kiviniemen puhe alueellistamisseminaarissa. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 26.4.2014.
- Kostiainen, Juha. 2011. Johtajuus ja toimintamallit uudistuvassa julkisessa organisaatiossa. Sitra. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Krabbe, Katariina. 2013. Muutokset vievät aallon harjalle. Keva-lehti 3/2013, 17 – 21, [www.keva.fi](http://www.keva.fi). Luettu: 27.4.2014.
- KT. 2012. Osaamisen ennakkoinnin lyhyt oppimäärä. Osaamisen ennakkointi kuntapalveluissa -hanke 2011 – 2013, 1 – 20. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 27.4.2014.
- KT. 2013a. Osaamisen ennakkointi kuntapalveluissa. Keski-Suomen pilotti, 1 – 29. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 27.4.2014.
- KT. 2013b. Henkilöstön voimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen, 1 – 18. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 27.4.2014.

- KT. 2013c. Lausunto SM077/2011 maahanmuuton tulevaisuus 2020 työryhmän ehdotus, 1 – 5. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 27.4.2014.
- KT. 2014a. Osaamisen kehittäminen edistää työssä jaksamista, 1 – 7. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 27.4.2014.
- KT. 2014b. Osaamista ennakoimaan. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt, 1 – 35. [www.kt.fi](http://www.kt.fi). Luettu: 28.4.2014.
- Kuisma, Pirjo. 2012. Tehtäväkierrosta eväitä uusiutumiseen ja oppimiseen. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti, 3/2012. [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Kuuttiniemi, Kirsi & Stenman, Johanna. 2012. Henkilökierto vauhtiin. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti, 5/2012. [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Laakso, Maiju. 2014. Suomi nousuun kansainvälistymisellä. Miten teemme sen julkisessa hallinnossa? Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti, 1/2014 [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 3.5.2014.
- Lehtonen, Matti. 2013. Työtyytyväisyys noussut lähes kaikilla mittareilla mitattuna. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti, 2/2013. [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Puolustusministeriö. 2014. Puolustushallinnon henkilöstöpolitiikka, 1 – 15. [www.defmin.fi](http://www.defmin.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Pussinen, Pauliina. 2013. Väki vaihtuu valtiolla. Valtiotyönantaja. Valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti, 2/2013. [www.valtiotyönantaja.fi](http://www.valtiotyönantaja.fi). Luettu: 3.5.2014.
- SAK. 2008. Pitkä työura ja terve vanheneminen. SAK:n puheenvuoro ikääntymisestä työelämässä, 1 – 30. [www.sak.fi](http://www.sak.fi). Luettu: 27.4.2014.
- SAK. 2011. SAK:n tavoitteet maahanmuuttopolitiikan kehittämiseksi, 1 – 25. [www.sak.fi](http://www.sak.fi). Luettu: 28.4.2014.
- SAK. 2014a. Hyvän työpaikan kriteerit. (Lainattu teoksesta Leenamaija Ojala: Hyvä ja tasavertainen työyhteisö.). [www.sak.fi](http://www.sak.fi). Luettu: 27.4.2014.
- SAK. 2014b. Työkyvyttömyyden ehkäisy. [www.sak.fi](http://www.sak.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Sarkio, Juha. 2014. Liikkuvuus vai liikkumattomuus. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 3.5.2014.
- Sinnemäki, Anni. 2010. Työvoiman liikkuvuus parantaa työllisyyttä. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. [www.tem.fi](http://www.tem.fi). Luettu: 1.5.2014.
- Sisäasiainministeriö. 2012. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2013 – 2017, 1 – 48. [www.intermin.fi](http://www.intermin.fi). Luettu: 26.4.2014.
- STTK. 2014. Itämeren yli ulottuvat työvoiman liikkuvuusongelmat ratkottava kolmikantayhteistyöllä. [www.sttk.fi](http://www.sttk.fi). Luettu: 28.4.2014.

- Talouselämälehti. 14.3.2014. IMF: Suomi-IMF neljännen sopimusartiklan mukainen konsultaatio vuonna 2014. Yhteenveto loppulausunnosta. [www.talouselama.fi](http://www.talouselama.fi). Luettu: 14.3.2014.
- Tampereen yliopisto. 2014. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. KvantiMOTV, KvaliMOTV, Mixed methods. [www.yhteiskuntatieteellinen.tietoarkisto.fi](http://www.yhteiskuntatieteellinen.tietoarkisto.fi). Luettu: 9.5.2014
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Suomen rakennerahasto-ohjelmalla tavoitellaan kestävä kasvua ja työtä. Työ- ja elinkeinoministeriön tiedote. [www.tem.fi](http://www.tem.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. HEUREKA-työryhmän loppuraportti. Uraohjaus ja sisäinen liikkuvuus työ- ja elinkeinohallinnossa, 1 – 26. [www.tyo- ja elinkeinoministerio.fi](http://www.tyo-ja.elinkeinoministerio.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Ulkoasiainministeriön Internet-sivut. 2014. [Formin.finland.fi](http://Formin.finland.fi). Luettu: 26.4.2014
- Valtiokonttori & Keva. 2013. Hyvän johtamisen laatukriteerit. Open space-kohtaamisessa: näkökulmia osaamisen kehittämiseen. [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Valtiokonttorin Internet-sivut. 2014. [www.valtiokonttori.fi](http://www.valtiokonttori.fi). Luettu: 2.5.2014.
- Valtioneuvosto. 2012a. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa, 1 – 4. [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi). Luettu: 26.4.2014.
- Valtioneuvosto. 2012b. Valtioneuvoston periaatepäätös työmarkkinoiden toimivuuden ja työvoimantarjonnan turvaamiseksi, 1 – 12. [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi). Luettu: 1.5.2014.
- Valtioneuvosto. 2013a. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion tutkimuslaitosten ja tutkimusrahoituksen kokonaisuudistukseksi, 1 – 16. [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Valtioneuvosto. 2013b. Valtioneuvoston periaatepäätös maahanmuuton tulevaisuus 2020 – strategiasta, 1 – 25. [www.valtioneuvosto.fi](http://www.valtioneuvosto.fi). Luettu: 1.5.2014.
- Valtiovarainministeriö. 2012a. Valtioneuvosto päätti valtion henkilöstön aseman järjestämisestä organisaation muutostilanteissa. Valtiovarainministeriön tiedote. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 1.5.2014.
- Valtiovarainministeriö. 2012b. Valtionhallinnon henkilökierto-opas, 1 – 46. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Valtiovarainministeriö. 2013. Työvoiman alueellista liikkuvuutta edistävä työryhmä. Asuntomarkkinoiden rooli työvoiman alueellisessa liikkuvuudessa. Väliraportti1, 1 – 46. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 1.5.2014.
- Valtiovarainministeriön Internet-sivut. 2014. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 27.4.2014.
- Vantaan kaupunki. 2009. Vantaan monikulttuuriohjelma 2009 – 2012, 1 – 32. [www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi). Luettu: 4.5.2014.
- Vantaan kaupunki. 2013a. Työhyvinvointia johtamalla ja voimaannuttamalla. Vantaan työhyvinvoinnin opas. Henkilöstökeskus, 1 – 19. [www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi). Luettu: 30.4.2014.

Vantaan kaupunki. 2013b. Kirjasto- ja tietopalveluiden toimintakertomus 2012, 1 – 18.  
[www.vantaa.fi](http://www.vantaa.fi). Luettu: 30.4.2014.

Virkkunen, Henna. 2012. Henkilökierto lisää osaamista valtionhallinnossa. Valtiovarainministeriön tiedote. [www.vm.fi](http://www.vm.fi). Luettu: 27.4.2014.

VTT. 2013. VTT:n toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2015 – 2018, 1 – 10. [www.vtt.fi](http://www.vtt.fi). Luettu: 27.4.2014.

### **Valtioneuvon kirjelmä eduskunnalle**

Valtioneuvosto. 2014. Valtioneuvoston viestintäosaston tiedote. Valtioneuvoston yleisistunto 20.3.2014. Valtioneuvosto (päättös) lähetti eduskunnalla EU:n säädösehdotusta koskevan valtioneuvoston kirjelmän: Valtioneuvoston kirjelmä (U 9/ 2014 vp) eduskunnalle ehdotuksesta Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukseksi (työnvälityspalvelujen eurooppalainen verkosto, liikkuvuuspalvelujen tarjoaminen työntekijöille ja työmarkkinoiden yhdentymisen tiivistäminen).

### **Euroopan komission julkaisut**

Bremen-Bremerhaven (Germany). Arkistoitu 04/2011a. Territorial Employment Pacts. European Commission.

Coatbridge & Easterhouse (United Kingdom). Arkistoitu 04/2011b. Territorial Employment Pacts. European Commission.

Commission staff working document impact assessment. 2014a. Proposal for a regulation of the European Parliament and of the Council on a European network of employment services, workers' access to mobility services and the further integration of labour markets.

Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. 2013a. EU quality framework for anticipation of change and restructuring.

Corsi, Marcella & Samek Lodovici, Manuela & Botti, Fabrizio & D'Ippoliti, Carlo. 2010. Active ageing and gender equality policies: The employment and social inclusion of women and men of late working and early retirement age. European Commission.

Denmark's Convergence Programme 2009. Julkaistu 2/2010. European Commission.

European Business Forum on Vocational Training. 2012a. Challenges and trends in continuing development of skills and career development of European workforce, Survey Report. A report submitted by Danish Technological Institute in association with GHK, Technopolis Limited, 3s Unternehmensberatung GmbH. European Commission.

European Commission upholds free movement of people. 2014b. European Commission.

Free movement of people: five actions to benefit citizens, growth and employment in the EU. 2013b. European Commission.

Gelderblom, A. & Collewet, M. & de Jong, J.M. & de Jong, N. & van der Zee, F.A. (SEOR) Enzing, C. & Åström, T. & Fikkers, D.J. & Vermeulen, S. (Technopolis). 2012. Assessment of impacts of NMP technologies and changing industrial patterns on skills and human resources. Final Report. European Commission.

Geographical and labour market mobility. Report. 2010. Special Eurobarometer 337. European Commission.

Ortigao, M. 2013. Workplace Innovation. DG Enterprise and Industry. European Commission.

Report from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Central Bank, The European Economic and Social Committee, The Committee of Regions and The European Investment Bank. 2012c. State of the single market integration 2013.

Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the member states, meeting within the Council, of 14 December 2000 on the social inclusion of young people (Official Journal C 374 of 28.12.2000.) Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the member states, meeting within the Council of 27 June 2002 regarding the framework of European cooperation in the youth field (Official Journal C 168 of 13.07.2002).

Skills mismatches and labour mobility. 2012b. European Commission.

Storstrøm (Denmark). Arkistoitu 04/2011c.. Good Practice. European Commission.

The Danish Government. 2012. The National Reform Programme Denmark 2012. European Commission.